

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

ISSN 2303-9493

**НАУЧНЫЕ ТРУДЫ
Северо-Западного института управления
РАНХиГС**

**Том 14
Выпуск 3(60)**

Периодическое научное издание
Выходит пять раз в год

Санкт-Петербург
2023

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Шамахов В. А., председатель редсовета, д-р экон. наук, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса, научный руководитель СЗИУ (Санкт-Петербург);

Китин Е. А., канд. юрид. наук, доцент, зам. директора СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург);

Азаров А. А., канд. техн. наук, зам. директора СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург);

Понеделков А. В., д-р полит. наук, проф., заслуженный деятель науки Российской Федерации, зав. кафедрой политологии и этнополитики Южно-Российского института — филиала РАНХиГС при Президенте РФ (Ростов-на-Дону)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Лихтин А. А., канд. экон. наук, декан факультета государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС, действительный государственный советник Санкт-Петербурга 1 класса;

Сергеев С. Л., д-р юрид. наук, декан юридического факультета СЗИУ РАНХиГС;

Тулупьева Т. В., канд. психол. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС, почетный работник сферы образования РФ

Данный выпуск публикуется по результатам Четвертой международной научно-практической конференции по вопросам государственного управления и общественного развития «Горчаковские чтения», проведенной 24 ноября 2022 г. факультетом государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС при активном участии юридического факультета института. В сборнике содержатся статьи, посвященные рассмотрению как исторических подходов, так и особенностей государственного управления в современных условиях. Направления исследований, отраженные в статьях, охватывают широкий спектр вопросов: лучшие практики в истории публичного управления; практики модернизации государственного и муниципального управления в новых условиях; цифровизация в публичном управлении; новые подходы в подготовке государственных служащих; новые технологии правового регулирования в системе управления в XXI в.; взаимодействие органов государственной власти и бизнеса; проблемы управления современным городом.

Сборник будет интересен руководителям органов государственной власти и местного самоуправления, государственным и муниципальным служащим, общественным деятелям, экспертам в области государственного, муниципального и общественного управления, представителям бизнеса, научных и образовательных организаций.

Статьи включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека).

© Северо-Западный институт управления РАНХиГС, 2023

© Редакция периодического издания «Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС» (сост.), 2023

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Абрамов М. В., Тулупьева Т. В., Олисеенко В. Д.</i> Практики управления, препятствующие реализации социоинженерных рисков.	5
<i>Баранец С. Н.</i> Система местного самоуправления в едином поле публичной власти: реформы и трансформации	11
<i>Бойко Ж. В.</i> Культурная политика в формировании современного города России	19
<i>Борисова Е. Ю.</i> Использование цифровых технологий в создании кадрового резерва.	26
<i>Векшин В. О.</i> Модернизация подходов органов исполнительной власти Санкт-Петербурга в реализации молодежной политики в Санкт-Петербурге	34
<i>Гонтарь Н. Н.</i> Актуальность мобилизации государственного управления Российской Федерации согласно стратегии национальной безопасности	41
<i>Есин М. С., Корепанова А. А., Сабреков А. А.</i> Современные проблемы управления логистикой: оптимизации ресурсов при транспортировке грузов	49
<i>Иванюженко А. Б.</i> Принципы «социального казначейства» и добросовестности застрахованного как предпосылки устранения риска неосновательного обогащения в обязательном пенсионном страховании	57
<i>Кавеев К. А.</i> Обеспечение суверенитета России в 20-х гг. XXI в.: новые вызовы	69
<i>Комарков А. Ю.</i> Планирование и осуществление мобилизации в условиях 1941 г. — уроки для современной России.	79
<i>Кучина О. В.</i> Интерактивные формы подготовки государственных и муниципальных служащих	87
<i>Маратова Х. Б. қизи.</i> Опыт эффективного управления на примере Сингапура	97
<i>Матвеев А. А.</i> Эволюция подходов к организации профессионального развития государственных гражданских служащих	105
<i>Перекатова А. А.</i> Цифровизация сфер городской жизни: неравенство в районах Санкт-Петербурга	112

Полянская С. В., Ульзетуева Д. Д. Экономический анализ системы взимания платы за грузоперевозки в условиях изменения логистики.....	125
Сазанов В. А., Хлобыстова А. О. Вспомогательный инструмент для тайм-менеджмента — мониторинг расписания учебных занятий.....	135
Семенов В. А., Ерешкин В. В. Эффективное местное самоуправление (на примере МО «Светлановское», г. Санкт-Петербург)	149
Столярова В. Ф., Бушмелев Ф. В. Использование самоотчетов и больших данных при оценке человеческого фактора в системах риск-менеджмента организации: кибербезопасность и цифровые следы	174
Таирова Н. М. Юго-Западная железная дорога: рельсовый опыт С. Ю. Витте.....	183
Чекалев А. А., Хлобыстова А. О. Анализ личностных особенностей пользователя в контексте задачи найма персонала	198
Эйрих М., Олисеенко В. Д., Абрамов М. В. Цифровые следы пользователя и его роль в команде проекта	206
Аннотированный список статей	211
Информация об авторах	237

Абрамов М. В., Тулупьева Т. В., Олисеенко В. Д.

Практики управления, препятствующие реализации социоинженерных рисков

Введение

Социоинженерные атаки могут являться одной из ключевых проблем как личной безопасности человека, так и безопасности организации, в которой он работает. Так, по данным издания CNews¹, применение методов социальной инженерии выросло в первом квартале 2022 г. по сравнению с первым кварталом 2021 г. более чем в два раза, а в совокупности с тем, что за первые пять месяцев 2022 г. на организации из России совершено в 3,8 раза больше атак, чем за тот же период 2021 г.², социоинженерные атаки создают серьезную проблему для устойчивого роста и процветания экономики Российской Федерации.

Согласно определению, представленному в [1, с. 6], социоинженерная атака — это набор прикладных психологических и аналитических приемов, которые злоумышленники применяют для скрытой мотивации пользователей публичной или корпоративной сети к нарушениям устоявшихся правил и политик в области информационной безопасности. Из данного определения вытекает сложность анализа социоинженерных атак, включающего в себя оценки психологических особенностей человека и его реакции на различные аналитические приемы злоумышленника. Из-за недетерминированности личности человека и его реакции на различные приемы злоумышленников часто проще управлять социоинженерными рисками при помощи программно-технических возможностей информационной системы, однако такие подходы могут иметь ряд недостатков, которые более подробно будут описаны далее. Целью работы является проведение анализа современных практик управления социоинженерными рисками внутри организаций.

¹ https://www.cnews.ru/news/top/2022-05-20_v_rossii_vyroslo_chislo_denezhnyh

² <https://thebell.io/vizhu-tsel-pochemu-ugroza-hakerskogo-vzloma-sejchas-velika-kak-nikogda>

Основная часть

Среди основных практик управления социоинженерными рисками можно выделить два направления: программно-техническое и HR-менеджмент. К первому направлению относятся: разграничение прав доступа к информационной системе организации; контроль информационной открытости; SIEM-системы (англ. *Security Information and Event Management*); системы для анализа личности сотрудников организации в социальных сетях. Ко второму направлению (HR-менеджменту, или работе с людьми) можно отнести моделирование реальных социоинженерных инцидентов (пентесты), проведение тренингов и (или) обучений, а также индивидуальную работу с психологами [6, с. 132]. Рассмотрим каждое направление в отдельности.

Программно-технические практики управления организацией часто являются наиболее простыми с точки зрения внедрения в организацию и поддержания их работоспособности. К такой базовой практике относится, например, разграничение прав доступа к информационной системе [3, с. 62]. Данная практика хорошо прописана в нормах межгосударственных стандартов, например ГОСТ Р 59383-2021; ISO/IEC 29146:2016. Основная ее суть заключается в том, чтобы ограничить уровень доступа пользователей к ресурсам информационной системы организации в соответствии с их должностными инструкциями и необходимостью работы с данными из информационной системы. Таким образом, рядовой работник организации будет иметь доступ только к базовым данным информационной системы, а глава организации — ко всей существующей. Часто функционал разграничения прав доступа уже присутствует как базовая функция в готовых информационных системах, например в CRM-системах (англ. *Customer Relationship Management*), BPM-системах (англ. *Business Process Management*), корпоративных файловых системах и др. К недостаткам разграничения прав доступа можно отнести необходимость постоянной поддержки таких систем (внесения изменений в связи с кадровыми вопросами, обновления аппаратной и программной базы системы), повышения сложности настройки системы с ростом числа сотрудников организации и полное отсутствие защиты от сотрудников организации с высоким уровнем доступа к информационной системе.

Следующей практикой предотвращения социоинженерных рисков является управление информационной открытостью [4, с. 87]. В данном контексте используются подходы для ограничения ин-

формации об организации в открытом доступе. Среди таких подходов можно выделить ограничение информации в социальных медиа организации (например, о структуре и Ф. И. О. сотрудников организации), создание политик NDA (англ. *Non-Disclosure Agreement*) для сотрудников, мониторинг социальных сетей аккаунтов сотрудников и т. д. Данные подходы могут позволить существенно снизить риск для анализа злоумышленниками структуры организации и ее сотрудников, однако они никак не влияют на уже проходящие социоинженерные атаки.

Среди наиболее продвинутых программно-технических практик управления социоинженерными рисками выступают SIEM-системы [5, с. 70]. SIEM-система представляет собой комплекс программ, позволяющий анализировать действия пользователей и программно-аппаратной части информационной системы. В SIEM-системах отслеживаются любые действия пользователей, программ, технических частей информационной системы и сравниваются с поведенческими паттернами, которые были сформированы ранее в процессе работы системы. В случае выявления отклонения от паттернов такие системы блокируют рабочие процессы информационной системы и уведомляют технические службы компании о нарушении рабочего процесса. В качестве примера работы такой системы можно рассмотреть гипотетическую ситуацию, когда бухгалтеру организации звонит злоумышленник, представляется сотрудником банка и просит предоставить доступ к компьютеру для решения выдуманной проблемы при помощи установки программы для удаленного доступа. SIEM-система в данном случае зафиксирует нетипичный запрос на сайт для установки программы удаленного доступа и далее саму установку такой программы, после чего заблокирует компьютер бухгалтера организации до разблокировки технической службы или службы безопасности компании. Таким образом, социоинженерная атака будет предотвращена уже в процессе ее выполнения. К минусам SIEM-систем можно отнести очень высокую стоимость системы, отсутствие повышения защищенности самого пользователя (так как система предотвращает не саму возможность атаки, а уже ее конкретный элемент в процессе атаки).

Пентест [2, с. 79], или испытание на проникновение, относится к физическому моделированию соционженерной атаки на сотрудника организации. К таким испытаниям относятся проникновение на территорию организации, подбрасывание зараженных накопителей дан-

ных, кража конфиденциальной информации о компании и т. д. Достоинство подхода заключается в возможности выявить уязвимость организации к физической социоинженерной атаке, однако он не позволяет оценить комплексность и системность проблемы из-за узкой направленности моделируемой атаки.

Одними из эффективных средств управления социоинженерными рисками являются тренинги и обучения [7]. Среди них представлены психологические курсы (групповые и индивидуальные), обучающие курсы (лекции и тестирования), игровые методики. Психологические курсы, в частности индивидуальные, могут существенно повысить защищенность организации, так как позволяют «проработать» первопричину успешности социоинженерной атаки, а именно психологическую уязвимость сотрудника организации. Недостаток таких курсов заключается в очень высокой стоимости и большой затратности процесса по времени. Именно поэтому компании прибегают к менее затратным обучающим курсам, которые контролируются в виде промежуточных/финальных тестов. Из-за низкого контроля и отсутствия личностной ориентации обучающие курсы могут проходиться сотрудниками компании поверхностно, без особого энтузиазма, что может существенно повлиять на результат обучения.

В таблице проведен сравнительный анализ рассмотренных в работе практик управления социоинженерными рисками. В качестве основных характеристик выбрана затратность практики (как временная, так и финансовая), возможность предотвращения социоинженерной атаки в ее процессе, а также возможность повышения защищенности отдельного сотрудника организации. Таблица составлена на основе эмпирических оценок авторов, где в качестве единиц измерения используются формулировки «Да», «Нет» и «Частично». Наилучшей оценкой является ответ «Нет», «Да», «Да» для каждой из трех колонок соответственно.

Заключение

Таким образом, еще не существует комплексных решений для управления социоинженерными рисками в организациях, которые бы не имели существенных минусов и гарантировали бы высокую защищенность сотрудников от социоинженерных атак. Перспективным видится направление по созданию автоматизированных систем анализа сотрудников организации по открытым данным

(социальным сетям, интернет-ресурсам организации) для составления комплексных оценок психологических особенностей и выработки рекомендаций по повышению защищенности каждого отдельного сотрудника.

Сравнительный анализ практик

Название практики управления	Высокая затратность (временная и финансовая)	Помогает предотвратить атаку	Помогает повысить защищенность до атаки
Разграничение прав доступа	Нет	Частично	Нет
Управление информационной открытостью	Нет	Нет	Частично
SIEM-системы	Да	Да	Нет
Пентест	Да	Частично	Частично
Тренинги и обучения	Да	Нет	Да

Источник: составлено авторами.

Благодарности

Работа выполнена в рамках проекта по государственному заданию СПб ФИЦ РАН № FFZF-2022-0003, при финансовой поддержке гранта президента МК 5237.2022.1.6.

Литература

1. Азаров А. А., Тулупьева Т. В., Суворова А. В. [и др.] Социоинженерные атаки: проблемы анализа / под общ. ред. Р. М. Юсупова. — СПб. : Наука, 2016. — 349 с.
2. Голиков С. Е. Методика оценки рисков на основе тестирования системы информационной безопасности // International Journal of Open Information Technologies. — 2021. — № 11. — С. 79–83.
3. Добычина А. В., Кузнецов А. Ю., Бегаев А. Н. Способ управления доступом в системах с различными реализациями мандатного механизма разграничения доступа // Известия ТулГУ. Технические науки. — 2019. — № 3. — С. 62–66.
4. Марков А. С. Правоприменение открытых данных с учетом требований по информационной безопасности // Мониторинг правоприменения. — 2017. — № 3(24). — С. 86–96.

5. Сизов В. А., Киров А. Д. Проблемы внедрения SIEM-систем в практику управления информационной безопасностью субъектов экономической деятельности // Открытое образование. — 2020. — № 24(1). — С. 69–79. DOI: 10.21686/1818-4243-2020-1-69-79.
6. Тулупьева Т. В. Психологические аспекты информационной безопасности организации в контексте социоинженерных атак // Управленческое консультирование. — 2022. — № 2(158). — С. 123–138.
7. Carlton M., Levy Y., Ramim M. Mitigating cyber attacks through the measurement of non-IT professionals' cybersecurity skills // Information and Computer Security. — 2019. — Vol. 27. — No. 1. — P. 101–121.

Баранец С. Н.

Система местного самоуправления в едином поле публичной власти: реформы и трансформации

Местная власть в России всегда стоит на каком-нибудь перепутье: с одной стороны, она изначально обладает самостоятельностью, хотя бы и в пределах, установленных законами государства; с другой — по-неволе подвластна и подзаконна при понимании (но не всегда принятии) доминирующей позиции государственных институтов. Отличается ли в этом отношении наша страна от других — это вопрос, обладающий уже по крайней мере три века перманентной актуальностью. Если полагать правильной идею о преемственности исторического развития всего, в том числе и форм локализованной государственности (в том числе и в нашей собственной истории), то не стоит забывать о том, что эта преемственность не носит характеристик простого переноса качественно-квалификационных особенностей прежних эпох на состояние дел в эпохе нынешней, равно как и о том, что непосредственная экстраполяция существующего положения дел на ближайшее, среднее и далеко отстоящее будущее, привычная для обывденного сознания, выглядит неприлично, если попытаться пристроить ее в сознании онаученном и потому рефлексивном.

Сложившейся сегодня в России системе муниципального управления как части сформулированной некоторое время назад федерационно ориентированной политики регионального развития, по-видимому, так или иначе придется измениться, примеряясь и адаптируясь к концептуальным подвижкам, теоретическим проектам и новым практикам, вытекающим из утверждения в общественном сознании конституционного принципа единства публичной власти [см. об этом, в частности, 2; 7 и 8]. Некоторое время назад эта радикальная подвижка в конституционных уложениях наконец созрела до возможности быть реализованной и была осуществлена, однако ее воплощение в нормы федерального законодательства об устройстве местной власти и муниципального управления несколько затянулось в связи с явным сопротивлением назревающим переменам со стороны той части муниципального сообщества и обслуживающей ее интересы экспертной когорты, для которых местное самоуправление является таковым лишь в мере присущей ему автономности (автономизации) от государственного диктата и влияния. Для ряда теоретиков

и практиков (защищающих своего рода «романтическую» версию того, что в современной России достойно называться властью, наиболее приближенной к народу с полным набором полномочий и средств для осуществления эффективного муниципального управления для решения вопросов локального значения), предпринимаемые с конца 2021 г. и по настоящее время федеральной законодательной властью усилия (под надзором руководства страны, разумеется, и в рамках имеющейся стратегии) вообще означают что-то вроде ползучей контрреволюции, последствиями которой, по их мнению, может стать фактическая ликвидация местной власти и ее органов управления в нынешнем виде [см., в частности, 5]. Законопроект под номером 40361-8 вызвал нешуточные страсти, споры и разночтения, а также дискуссии, накал которых, между прочим, вполне оправдан: что, если вслед за переводом актуального политического влияния местных авторитетов в потенциальное (в ходе реализаций требования известного 154-го ФЗ) и перестройкой основных правил игры на местном поле под интересы региональных государственно-управляющих команд (чем завершается — если завершается, конечно, — практико-правовая история Федерального закона за номером 131-ФЗ) будет иметь место полное обнуление достигнутых рубежей и одержание результатов состоявшихся на муниципальном политико-правовом ратном поле нелегких побед над стремящимся к тотальности и единообразию государственным диктатом? Для большинства тех, кто что-то в этом понимает, данный вопрос далеко не риторический, не праздный и вполне себе жизненный: вступить в новый президентский цикл без законодательно оформленного концептуального целеуказания для многих равносильно фиаско в ходе своего рода финального сражения за основы самоновейшей российской демократии.

То, как обосновывается необходимость разворота очередной муниципальной реформы в сторону признания первенства (а порой и первичности) общегосударственного интереса, первостепенной важности этатистски ориентированного подхода к управлению локальными общностями на регионо- и стронообразующих территориях, позволяет предположить, что она будет проходить под усиленным, если не сказать всеобъемлющим, контролирующим и надзирающим патронажем федерального центра и с многонаправленным, но исключительно активным участием региональных государственно-властных (и вместе с тем управленческих) команд. Лично для меня это обстоятельство не имеет причин быть рассмотренным как повод для

беспокойства: никаких угроз конституционным основам местного самоуправления, сложившимся в начале 90-х и экспериментально апробированным с момента трансляции федеральных законодательных норм в содержание региональных законодательных актов, из моей экспертной позиции в связи с грядущими изменениями не усматривается, и я считаю возможным солидаризироваться в данном случае с высказанными в публичном дискуссионном пространстве позициями ряда ведущих ученых-конституционалистов. Не могу, однако, не признать, что основания для интенсивного и заинтересованного, научного по форме и содержанию дискуссионного обсуждения ряда концептуальных, методологических и теоретико-управленческих аспектов темы повышения качества и эффективности управления на местном уровне (в связи с различными трактовками предложенного федеральным законодателем принципа совмещения локального и государственного) имеют место именно в связи с неясностью способов наведения мостов между сложившейся практикой и ожидаемой реальностью, а также отсутствием договоренностей относительно оптимальных способов реформирования сложившихся систем муниципального управления и особым политическим звучанием темы очередной муниципальной реформы на фоне происходящего в стране и в мире [об этом см. 10].

На мой взгляд, говорить на нынешнем этапе развития ситуации вокруг третьей (если считать с принятого 28 августа 1995 г. Федерального закона № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации») версии базисного, но рамочного (и притом все же принципиально, фундаментально важного) документа по-разному, но, как мне представляется, в одном ключе, хотя и с разным уклоном воплощающего либертарианско-демократические концептуальные установки относительно законосообразно локализованного народовластия, и чересчур беспокоиться о возможном «этатировании» местной власти ради превращения муниципального пространства в нечто «одномерное» по своим ориентациям на государственные политико-управленческие установки все же несколько преждевременно, а слухи о скорой гибели ориентированной на реалии по-прежнему нового века российской по модусу бытия, но все же универалистской по ориентирам модели местного самоуправления, как всегда, сильно преувеличены. Надеюсь не прослыть ретроградом в отношении местной власти и тем более ее могильщиком лишь на том основании, что собираюсь аргументировать в пользу ее очередной

перестройки, которая, конечно, инициирована федеральным уровнем, но предполагает отчетливое понимание своих прерогатив и ограничений подавляющим большинством участников разнообразных и сложных взаимодействий в рамках сложившихся в российских субъектах Федерации региональных управленческих комплексов, равно как их договороспособность и вменяемость. Хочется верить, что реформационные подвиги организуются теми, кто в этом заинтересован, действительно ради заметного повышения качества муниципального управления и выраженного явным образом роста эффективности муниципальных служащих и местных лидеров, занятых в последнее время поисками и практической отработкой новых, продвинутых, практически применимых методов ситуационного реагирования на повседневно возникающие проблемы, — методов, учитывающих всю совокупность решаемых задач в рамках общих стратегических целей развития страны как целого и вместе с тем с пониманием специфических характеристик составляющих ее частей.

Специалистам по проблемам местного самоуправления и знатокам его роли в организации системы государственного и муниципального администрирования в публичном российском модусе уже некоторое время назад (по моему мнению, с 2012 г.) стали очевидны признаки очередного подъема волны реформирования организационно-правовых оснований той части муниципальной реальности в современной России, которая активно вовлечена в контакты и взаимодействие с государственными чиновниками и должностными лицами [3; 4; 6; 9]. Понятно и то, что при разрешении реального противоречия между тенденцией к автономизации местной власти и ее инкорпорацией в единое пространство публичных взаимодействий в условиях глобальной нестабильности предпочтение будет отдано скорее второму, нежели первому варианту развития событий. Скорее всего, так и произойдет, несмотря на то, что обсуждение поправок к упомянутому выше проекту федерального закона идет уже почти год и, на взгляд внешнего наблюдателя, мягко говоря, несколько подзатынулось. Тем не менее (и это тоже очевидно вытекает из непредвзятого анализа сложившихся реалий и тенденций) намеченные руководством страны перестроечные абрисы будущего управления на местах (как в регионах, так и на локальном уровне) позволяют сделать вполне определенные предположения относительно образов желательного вектора развития муниципального будущего и внимательно рассмотреть их с точки зрения открывающихся возможностей и неизбежных рисков.

Кратко выражаясь, местная власть и органы муниципального управления, действующие в пределах собственной компетенции, вряд ли отныне будут способны игнорировать политико-правовые установки регионального истеблишмента и, равным образом, федерального центра. Их явственная взаимная соподчиненность и когерентность уже почти десятилетие вынуждают местный уровень власти приспособляться и соответствовать: приспособляться к общегосударственным приоритетам и соответствовать требуемой степени социально-политической зрелости в интересах населения и руководства страны. Местные сообщества, несмотря на то, что их политическая субъектность, за редкими исключениями, так и не сумела развиваться в должной мере, способны тем не менее к тому, чтобы создавать ощутимые проблемы региональным управленческим командам и их лидерам, демонстрируя «*orbi et urbi*» (разумеется, при образовавшейся и/или сконструированной необходимости) и свой деструктивный, и свой конструктивный политический потенциал, и свою политическую нейтральность. Однако подобно тому, как «точкой сборки» для субъектов РФ являются их отношения с федеральным центром, «точкой бифуркации» для местных властей являются, по моему убеждению, достигнутые, равно как и утраченные, степени и формы сращенности или разобщенности с так называемым «субнациональным» уровнем власти и администрирования.

При этом представляется важным иметь в виду, что одной из перманентно актуальных задач современной, во многом еще формирующейся науки государственного и муниципального управления является, конечно, разработка и апробация аналитических инструментов для качественного и количественного, системного и комплексного анализа специфических черт и особенностей составляющих страну единых в своем многообразии ее составных частей, равно как и образующих сами эти части локальных сущностей муниципального свойства. Для целей настоящей публикации представляется важным отметить, что этот теоретико-методологический (а если быть откровенным, то теперь уже и мировоззренческий) поиск, как представляется, сможет привести исследователя к успеху в случае использования не бинарной, формальной по существу, а скорее «тернарной» логики и той связанной с ней социально-философской диалектики, о которых автору некоторое время назад уже удалось порассуждать [1].

Исходя из сказанного ранее и на основе итогов осмысления продолжающейся плодотворной дискуссии о месте и роли институтов

местной власти и самоуправления в реалиях России сегодняшнего дня, есть резон сформулировать некоторые предварительные выводы и сомнения, не претендуя, разумеется, на оглашение окончательных истин и тем более на верификационные оценки в виде неких окончательных «точек над „и“».

Первое. Изменения в Конституции РФ, принятые летом 2020 г., не несут в себе угрозы институциональным основам местной власти, равно как и ее органов на территории РФ. Период существования и функционирования той организации МСУ, которая основывалась на базе норм и требований 131-го Федерального закона, подошел к своему закономерному завершению подобно тому, как это случилось с той версией муниципальной «мультивселенной», которая работала на базе приснопамятного 154-го закона в 2003-м и последующих годах. Все течет, меняется и проходит, хотя к этому и не всякому возможно привыкнуть.

Второе. Диффамация федерального законодателя — дело бессмысленное и бесполезное: полагать его самостоятельно действующим столь же наивно, как и считать, к примеру, местную власть и ее лидеров свободными от ответственности на проведение на той или иной территории смысла общегосударственных политик. Научиться глобально (и во времени, и в пространстве социума) мыслить и действовать не труднее и не легче, чем осуществлять каждодневные усилия по локализации (и, конечно, частичному упрощению для понятности среди широких народных масс) государственного волевого и притом все чаще легитимного интереса, коль скоро мы усматриваем его проявления или отсутствия в связи с континуально (а порой и экспоненциально) возрастающими и/или мерно убывающими потребностями индивидов, их общностей и социальных групп.

Третье. Конституционные основы местного самоуправления в России непоколебимы и неизменяемы, по существу, иначе как управленческой практикой их всякого и разного правоприменения различными субъектами права и соответствующих их особым чаяниям, устремлениям, целям, усилиям и действиям управленческого характера. Желать позитивных изменений в этом отношении, разумеется, не запрещено, поскольку «думатель», работающий в человеческой голове, не требует разрешения на свои интенции и не подчиняется запретам относительно своих потенциалов, но при том практически всегда целенаправлен и телеологичен. Конечно, связь между Dream, Plan и Do далеко не всегда настолько прямая и очевидная, что дана каждо-

му доопытно в его естественном праве на самоидентификацию, самореализацию и самоуправление, однако никого нельзя отговорить от опытов и попыток открывать ее, этой мировой связи, грани и специфические черты в каждодневном усилии для проявления собственного lifestyle, как и «мужества жить».

Четвертое. Частичные демонтажи не работающих частей государственных и иных управленческих механизмов — это нормальная и востребованная управленческая же практика, и сетовать по поводу отжившего представляется столь же неуместным, как и радоваться относительно того, что еще не сбылось. Если прошло время для одних экспериментов, то это всего лишь означает, что приходит время для других. Благоприятны ли для этого условия (равно как и настала ли пора) — это, если подумать, вопросы немного иного рода. Постановочные натурные эксперименты — это то, без чего нет социального движения и современной социальной науки, нет знания об обществе и соответствующих критериев для определения степени продвижения в сторону его истинности. Это не значит, конечно, что «эксперимент есть эксперимент»: роль экспертного знания невозможно переоценить, но вполне возможно недооценивать.

Пятое. Проблемы социального мутагенеза, ре(э)волюционного развития и особенностей телеологического отношения к нему со стороны воодушевленных мечтами о служении общему благу и вооруженных научными знаниями технологов и управленцев снова выходят на первый план, как и во всякие эпохи циклических переходов хода и турбулентных взвихриваний. Здесь и сейчас, при таких временах и нравах обычно трудно сохранять разумность, приязнь к оппоненту и верность взвешенной аргументации, — притом что мало кому понятны и памяты современные требования к тому, что называется наукой. Однако, как мне кажется, нет оснований для печали и тем более «вельшмерца»: если завтра и не все будет лучше, чем вчера, то уж совершенно точно кое-что из случившегося, по всей вероятности, позволит отложить конец света (и глобальный, и локальный, и индивидуальный) еще на некоторое время.

Литература

1. *Баранец С. Н.* Местная власть в России: новый способ конструирования объясняющей модели / Социум и власть. — 2021. — № 3(89). — С. 67–77.
2. *Зубаревич Н. В.* Регионы России: неравенство, кризис, модернизация. — М. : Независимый институт социальной политики, 2010. — 160 с.

3. *Иванова М. А.* Местное самоуправление: современная концепция развития : монография / М. А. Иванова ; Оренбургский гос. ун-т. — Оренбург : ОГУ, 2019. — 141 с.
4. *Курячая М. М.* Теория и практика гражданской активности: муниципальный уровень : учеб. пособие / М. М. Курячая. — Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2019. — 172 с.
5. *Маркварт Э.* Индекс локальной автономии как инструмент оценки состояния муниципальных институтов // Власть. — 2022. — Т. 30. — № 5. — С. 31–39.
6. *Овчинников И. И.* Местное самоуправление в Российской Федерации (теоретические, исторические и правовые аспекты) : монография / И. И. Овчинников. — М. : Консалтбанкир, 2018. — 186 с.
7. *Пронина Л. И.* Региональная политика в свете обновлений Конституции РФ в 2020 году // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2020. — Т. 3. — № 7. — С. 79–88.
8. Региональная власть, местное самоуправление и гражданское общество: механизмы взаимодействия : сб. науч. трудов. — Саратов : Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина — филиал РАНХиГС, 2018. — 208 с.
9. *Фастович Г. Г., Шитова Т. В.* К вопросу об эффективности единой системы публичной власти // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. — 2020. — № 4. — С. 76–88.
10. *Чертков А. Н.* Публичная власть в обновленной Конституции [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/publichnaya-vlast-v-obnovlennoy-konstitutsii/?ysclid=lcohzg7fwx480501865> (дата обращения: 08.01.2023).

Бойко Ж. В.

Культурная политика в формировании современного города России

Культурная политика — один из видов управления, объектом внимания которого становится культура на федеральном, региональном, местном, а также национальном и международном уровнях. Такое управление является необходимым для более эффективного использования имеющихся ресурсов в целях формирования привлекательного, функционального городского пространства, для организации свободного доступа общества к культурному наследию.

Город как «сложный, многоструктурный и живой феномен» [2] становится сосредоточием социокультурных преобразований. Он словно зеркало, отражающее образ жизни населения, состояние общества в целом, представляет собой своеобразно организованное культурное пространство, наполненное символами, традициями, своим неповторимым ритмом жизни, упорядочивающим ее. Благодаря творческой деятельности многих людей сам город становится произведением искусства, превращается в музей под открытым небом (ярким примером тому является Санкт-Петербург), сохраняющий и транслирующий культурно-историческую память, эстетически преобразующий действительность. Наполняя город различными объективациями, художественно организуя пространство, мы создаем его образ, в котором человек становится важной составляющей. Логика существования города задает ритм жизнедеятельности людей. Согласно этому важно внимательно, осознанно подходить к формированию современного города, чтобы не разрушить созданное и улучшить необходимое.

В последнее время научное сообщество дискутирует об актуальных тенденциях, особенностях развития российских городов в контексте глобализационных процессов, а сегодня и нарастающих новых социально-политических трансформаций. В большей степени современные российские города уже сформированы и сегодня должны качественно меняться. Однако наряду с инновационными процессами нельзя потерять образ старого города, который является культурно-историческим, информационным фундаментом. В 60–70-х гг. XX в. масштабное типовое строительство нарушило «дух места» в городской среде. В связи с этим возникла необходимость научных исследований

эстетической выразительности городского пространства. Как указывает И. П. Шавина, «соотношение стандартного и уникального, нового и старого в городской среде стало ключевой проблемой...», интересующей и ученых, и деятелей искусства [6]. Эти вопросы остаются актуальными и сегодня.

В научной сфере и среди профессионалов поднимаются вопросы о механизмах взаимодействия государства, гражданского общества и культуры и, конечно, вопрос о финансировании. В 2020 г. фонд «Институт экономики и социальной политики» по поручению и во взаимодействии с Комитетом Совета Федерации по науке, образованию и культуре провел исследование по выявлению проблем в сфере культуры, среди которых было отмечено 36% проблем, связанных с финансированием, 92% — с нормативно-правовым обеспечением, 102% — с материально-техническим обеспечением, 109% — с кадровым [3, с. 35]. Последние два пункта проблем, думается, также тесно связаны с финансами. История свидетельствует, что нередко в России присутствует остаточный принцип финансирования культуры. Спонсорство становится доминирующим способом поддержки культуры на местном уровне. Думается, что инвестиции в культуру необходимы, поскольку именно она формирует главную ценность страны — гражданина. Сотрудничество и взаимопонимание между государством, гражданским обществом и деятелями искусства является важным в развитии культуры, в основе которого лежит сохранение духовных, нравственных ценностей общества.

Важно отметить, что культурная политика государства состоит из трех составных частей: концептуальной, экономической, законодательной. В рамках правового поля в 2014 г. было сформулировано понимание культуры, которая рассматривается как «совокупность формальных и неформальных институтов, явлений и факторов, влияющих на сохранение, производство, трансляцию и распространение духовных ценностей (этических, эстетических, интеллектуальных, гражданских и т. д.)»¹. С принятием «Основ государственной культурной политики» начался новый этап ее становления, когда «...государственная культурная политика признается неотъемлемой частью

¹ Основы государственной культурной политики, утв. Указом Президента РФ от 24 декабря 2014 г. № 808 [Электронный ресурс] // III. Основные положения. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172706/ (дата обращения: 03.11.2022).

стратегии национальной безопасности», а сама культура «...возводится в ранг национальных приоритетов»². Реализация положений, принятых в документе, предусматривает и право на творческий эксперимент, и его госфинансирование. В последнее время в России стремительно развивается система грантов, выделяемых на интересные социокультурные проекты.

В Декларации прав культуры, представленной в 1995 г. в Санкт-Петербургском гуманитарном университете профсоюзов Д. С. Лихачевым, культура раскрывается как «сотворенная человеком материальная и духовная среда обитания, а также процессы создания, сохранения, распространения и воспроизводства норм и ценностей, способствующих возвышению человека и гуманизации общества»³. Данное понимание культуры еще раз подчеркивает тот факт, что все созданное человеком составляет ту среду, в которой он живет, что важен обдуманый, качественный подход к формированию городского пространства. В Декларации вводится понятие «гуманитарная культура», то есть культура, ориентированная на развитие созидательных начал в человеке и обществе. Государство, как главный субъект культурной политики, должно стать гарантом развития гуманитарной культуры, которая обеспечивает духовную основу и возможность совершенствования человека и общества.

Сегодня Президентом РФ принят и утвержден указ «Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»⁴. Думается, что через формирование города также возможно содействовать сохранению традиционных ценностей и в целом достижению поставленных в документе целей. Обращаясь к историческому прошлому, мы вспоминаем время правления Екатерины II, которая, несмотря на различные политические обстоятельства, занималась строительством Санкт-Петербурга, вкладывая в его архитектурные ансамбли особые смыслы. Сегодня, путешествуя по улицам города, невольно становишься

² Там же.

³ Лихачев Д. С. Декларация прав культуры (окончательный вариант) [Электронный ресурс]. — URL: <https://cutt.ly/c2CMadZ> (дата обращения: 03.11.2022).

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [Электронный ресурс]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202211090019?index=0&rangeSize=1> (дата обращения: 02.11.2022).

читателем культурно-исторических кодов, застывшей архитектурной летописи. Расширяя городское пространство, наполняя его, каждое поколение создает свой культурный код, пишет свою летопись, наполненную новыми смыслами и образами.

Благодаря разнообразным видам искусства город приобретает особые черты, формирует свой неповторимый облик. Архитектура, скульптура, а сегодня и живописные полотна не только украшают пространство российских городов, но и воспитывают его зрителей. Например, в Белгороде реализован проект «Арт-тур. Шедевры музеев мира на улицах города». Репродукции выдающихся живописцев украшают Белгородский Арбат. Реализуются креативные проекты, направленные на преобразование домов, стены которых представляют собой живописный холст, где художники воплощают свои творческие идеи и образы, создающие городской уют и определенное настроение.

Располагаясь в городской среде, монументальная скульптура органично дополняет архитектурный ансамбль, входит в естественный ландшафт, украшает окружающую действительность, формирует отношение человека к городу и системе управления. На сегодняшний день популярной среди горожан становится контактная скульптура, которая включает жителей города в свою философию, позволяет проживать новые ощущения, получить новые впечатления, постичь культурные смыслы. Она вступает в диалог с теми, кто ее встречает. Современные скульптурные памятники отличаются большим многообразием мотивов, сюжетов, типов, форм. Например, Белгород считается рекордсменом по количеству современной скульптуры [5], среди которой множество контактных композиций, создающих привлекательный образ города.

Как отмечает исследователь Д. В. Галкин, «конструирование культурных пространств современных городов непосредственно связано с трансформацией практики и дискурсов культурной политики: переходом от культурной демократии к экономике культуры...» [1]. Появляется новый дискурс так называемых креативных городов, опирающихся на человеческий и культурный капитал и ориентированных как на туристов, так и на новый «креативный класс» [4]. Важно создать условия, которые позволят каждому поселению вести дела творчески, новаторски [4, с. 2]. В данном аспекте культура рассматривается как уровень жизни города, его образ жизни, уклад, его мир искусства.

С 2019 г. при поддержке государства началась реализация национального проекта «Жилье и городская среда»⁵, направленного на создание комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях. Средства распределились между 46 регионами, где реализуются 80 проектов-победителей, среди которых Тюменская область.

Современные города представляют собой не только визуальный ряд, но и имеют свое звучание. Попадая в какую-либо часть города, мы можем стать слушателями не только звуков природы, но и открыть для себя новую полифонию городских улиц. Например, в Белгороде разработан и реализуется проект «Иммерсивная прогулка „Музыка улиц“»⁶. Для такого путешествия нужен смартфон с подключенным интернетом и наушники. Выбрав билет на определенную дату, за три дня до нее вы получаете ссылку на аудиоспектакль, который проведет вас по интересным улицам города. Так современный город превращается в театр, все, что встречается на пути путешествующего, становится декорациями, среди которых главный герой — горожанин. Или, например, в 2022 г. в Белгороде был реализован проект фестиваля «Река в цвету»⁷, идейным вдохновителем и ландшафтным дизайнером которого стала Карина Лазарева. Важно отметить, что образ города, его ритм, динамика зависят от объективаций, которыми он наполнен, от открывающихся жителям и гостям возможностей. Конструирование культурного пространства современного города зависит от стратегии государственной культурной политики.

Античная практика подарила классический образец города, в котором обязательными объектами, заполнившими его пространство, стали храм, театр, библиотека, затем музей, бани, дворцы, форум как центр ремесел и торговли, впоследствии объединивший в себе административные и политические функции. Так объект культуры становится центральным элементом городского пространства.

⁵ Комфортная городская среда: Тюменская область вошла в число победителей // Аргументы и факты. 03.05.2019 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cutt.ly/92VqpRu> (дата обращения: 22.11.2022).

⁶ Иммерсивная прогулка «Музыка улиц» // Белогорье. Культурный регион [Электронный ресурс]. — URL: <https://bel.cultreg.ru/events/193183/immersivnaya-progulka-muzyka-ulic> (дата обращения: 22.11.2022).

⁷ Организаторы «Река в цвету» поделились историей создания проекта // Открытый Белгород [Электронный ресурс]. — URL: <https://cutt.ly/b2VqEUo> (дата обращения: 22.11.2022).

Обратившись к советскому прошлому нашей страны, можно отметить, что таким объектом был Дом культуры. Как отмечает Д. В. Галкин, «общий принцип остается неизменен: культурное пространство города формируется как символическая проекция власти/господства» [1]. Сегодня в связи с глобализационными процессами, усложнением социальной структуры, благодаря новой культурной политике социокультурных объектов множество, и каждый город создает свой акцент, в качестве которого может выступать и парк, и музей, и библиотека, и набережная.

В мир современного города включаются реклама, дизайн, телевидение, а в последнее время становятся популярными голографические представления. Например, российская компания SILA SVETA, соединяя искусство и высокие технологии, создает шоу с помощью голографических проекций и световых инсталляций. Действительно, культурно-развлекательная сфера становится основой развития города, решением его проблем, а также видоизменяет его ритм.

Таким образом, культурная политика вырабатывает важную стратегию развития современных российских городов. В рамках рассматриваемой темы можно отметить, что к основным стратегическим целям государственной культурной политики относятся развитие культурного потенциала города, сохранение традиционных ценностей, культурного наследия страны, его доступности для населения. Грамотная, гибкая культурная политика многоуровневого управления, опирающаяся на понимание культуры как главной значимой составляющей общества, учитывающая территориальные особенности и проблемы каждого отдельного города, будет способствовать сохранению и укреплению традиций, всестороннему развитию личности, сохранению культурной самобытности, формированию имиджа как страны в целом, так и ее городов в частности.

Литература

1. Галкин Д. В. Стратегии культурного развития городов: современные подходы [Электронный ресурс] // Социальное пространство города. Журнал социологии и социальной антропологии. — 2005. — Т. VIII. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-kulturnogo-razvitiya-gorodov-sovremennye-podhody/viewer> (дата обращения: 02.11.2022).
2. Ильиных С. А., Табарков А. В. Городское пространство: специфика управления [Электронный ресурс] // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 13. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gorodskoe-prostranstvo-spetsifika-upravleniya> (дата обращения: 02.11.2022).

3. Культурная политика — 2020: взгляд субъектов Российской Федерации на основные проблемы и их решения / авторский коллектив: С. В. Сидоренко (руководитель проекта, к. э. н.), В. М. Капустян (к. т. н.), Ю. В. Орехова [и др.] [Электронный ресурс]. — М. : Фонд «Институт экономики и социальной политики». — С. 35. — URL: https://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2021/03/2_5350649899211819506.pdf (дата обращения: 07.11.2022).
4. Лэндри Ч. Креативный город / пер. с английского В. Гнедовский (главы 1–3, 7–9), М. Хрусталева (Предисловие; О чем эта книга; главы 4–6), М. Гнедовский (Предисловие к русскому изданию). Научный редактор М. Гнедовский. Редактор М. Калужский. — М. : Классика-XXI, 2011. — 399 с. [Электронный ресурс]. — URL: <https://l.clck.bar/b5b22> (дата обращения: 07.11.2022).
5. Скрипачева И. А. Современный город как культурная система : дис. ... д-ра культурологии / И. А. Скрипачева. — Киров, 2010 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.dissercat.com/content/sovremennyyi-gorod-kak-kulturnaya-sistema> (дата обращения: 02.11.2022).
6. Шавина И. П., Чимитов В. Н. Старое и новое в городской среде (на примере городских пейзажей из серии «Моя Москва» Н. Д. Грицюка) [Электронный ресурс] // Баландинские чтения. — 2019. — Т. XIV. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/staroe-i-novoe-v-gorodskoy-srede-na-primere-gorodskih-peyzazhey-iz-serii-moya-moskva-n-d-gritsyuka> (дата обращения: 02.11.2022).

Борисова Е. Ю.

Использование цифровых технологий в создании кадрового резерва

Основным трендом развития российской экономики и общества последних лет является развитие и использование цифровых технологий, которые оказались очень востребованы в различных сферах деятельности как государственных, так и негосударственных структур [1–4; 6; 12; 13; 15; 17; 20]. Под цифровыми, являющимися частью информационных технологий, понимаются те виды технологий, которые позволяют создавать, хранить и распространять данные, к которым можно отнести различные современные гаджеты и электронные устройства, а также программы, позволяющие обрабатывать данные.

Применение цифровых технологий в государственном управлении решает следующий перечень задач этой области: коммуникационную, управленческую, административную, контрольную, образовательную, исследовательскую, задачу хранения и задачу безопасности. Под коммуникационной задачей понимается задача поиска и сбора информации, ее хранения и распространения, а также информирования граждан; в управленческую задачу входят вопросы информационного обеспечения принятия управленческих решений и доведения их до подчиненных; административная задача решает вопросы, связанные с электронным документооборотом и делопроизводством; под контрольной задачей понимается задача разработки и расширения КРІ оценки различных аспектов работы государственных учреждений, их структур и сотрудников; решение образовательной задачи включает в себя организацию и проведение обучения кадрового состава государственных учреждений через вебинары, видеолекции, образовательные порталы и контроль знаний служащих посредством систем электронного тестирования; исследовательская задача состоит в поиске новой информации и применении ранее полученного опыта к решению новых задач; задача хранения состоит в рациональном архивировании данных, и, наконец, задача безопасности включает в себя защиту информации с ограниченным доступом и секретных данных, а также минимизацию угроз кибератак. Решение этих задач позволит перейти к оказанию услуг и сервисов в цифровом виде, а также создать единую государственную платформу национальной системы управления данными.

Наиболее популярными на сегодняшний день цифровыми технологиями являются облачные технологии, позволяющие поднять качество работы министерств, учреждений, общественных фондов и частных предприятий на более высокий уровень и приносящие существенный экономический эффект. Вопросам применения облачных технологий посвящены работы [5; 7–10; 16; 19; 21]. В последний год после введения санкций на российском рынке наиболее востребованными среди граждан стали следующие публичные облака: «Яндекс Диск», «Облако Mail.ru», «Облако Билайн», «СберДиск», «Вторая память» (от сотового оператора «МТС»), «МегаДиск» (от «МегаФон»). Несмотря на то, что по своим функциональным возможностям отечественные облака пока уступают хорошо себя зарекомендовавшим иностранным облакам, которыми на протяжении ряда лет пользовались россияне, отечественные облака активно развивают свои потенциалы и в скором времени смогут полноценно конкурировать со своими предшественниками.

Российские компании также используют облачные технологии. Так, по результатам анализа данных за 2022 г. [14], было выявлено, что среди организаций наиболее востребованы гибридные облака, более половины компаний используют облачные технологии для размещения ИТ-систем. Кроме того, согласно этому исследованию, в ближайшие три года облачные сервисы будут активно развиваться, причем одним из главных пунктов в планировании работы государственных и частных структур будет внедрение облачной инфраструктуры в бизнес-процессы. Важно также отметить, что почти половина компаний активно работает над созданием своих частных облаков. В частности, для устойчивой работы государственных министерств, ведомств и крупных предприятий под патронажем Министерства цифрового развития, связи, массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры) с конца 2019 г. разрабатывается и активно внедряется частное облако «Гособлако». На данный момент на площадке «Гособлака» свои информационные ресурсы разместили двенадцать ведомств, с развитием сервисов и услуг планируется перевод инфраструктуры «Гособлака» в формат общественного облака.

Применение облачных технологий в управлении позволит реализовать следующие цифровые технологии: big data, искусственный интеллект, технологии блокчейна, интернет вещей, квантовые коммуникации. Применение последних позволит обеспечить работу квантового интернета и перевести работу дата-центров на оптическую

связь, повысив скорость и дальность передачи данных, устойчивость к помехам и безопасность самих данных.

Технология big data наиболее разработана и хорошо себя зарекомендовала при принятии решений и оценке их последствий. Технологии искусственного интеллекта используют при принятии решений нейронные сети и другие методы машинного обучения, что позволяет снизить до нуля человеческие ошибки при принятии управленческих решений. Кроме того, искусственный интеллект оказывается незаменимым помощником при моделировании непредвиденных ситуаций и их последствий, например связанных со стихийными бедствиями и пандемиями.

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) особенно эффективно зарекомендовали себя в сложных технических системах, в частности связанных с распознаванием речи, образов, текстов и т. п. Наиболее ярким примером работы таких систем является программа «Умный город». В частности, в Японии после привлечения технологий ИИ к моделированию дорожного движения удалось резко снизить количество пробок на дорогах крупных городов. В России экономический эффект от внедрения ИИ в 2021 г. составил, по словам премьер-министра Михаила Мишустина, более 300 млрд руб. [11], а в 2022 г. «Сбер» оценил прибыль от применения технологии ИИ в 230 млрд руб. [18].

Уже несколько лет в отечественной системе здравоохранения искусственный интеллект активно используется в рекомендательных системах, позволяющих проводить диагностику заболеваний с высокой точностью. Кроме того, ИИ отлично зарекомендовал себя в вопросах защиты информации, позволив многократно уменьшить время на поиск злоумышленников и взломов. Однако при управлении социальными и экономическими системами технологии искусственного интеллекта применяются крайне редко.

Одним из самых сложных объектов управления в любом структурном подразделении является персонал и особенно та его часть, которой по должностным обязанностям предписано принимать решения и проводить критический анализ соответствия занимаемой должности. Осознание этого факта привело к тому, что в последние годы одной из самых важных задач руководителей различных государственных и частных структур является задача создания кадрового резерва. Уровень сложности этой задачи тем выше, чем больше привлечено сотрудников и сложнее применяемые в производстве технологии. Облегчить

решение этой задачи способны технологии big data и искусственного интеллекта.

Задача создания кадрового резерва с применением новейших технологий состоит из двух этапов. На первом из них с помощью методов кластерного анализа, например К-средних, опираясь на хранящиеся в облаке данные о сотрудниках, весь персонал делится на десять непересекающихся кластеров. Указанные данные представляют собой огромный массив/матрицу, каждая строка которых содержит полную информацию по конкретному сотруднику.

$\{X_i = \{x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{im}\}\}_{i=1}^r$, где r — общее число сотрудников организации. Значения/признаки x_{ik} , где k изменяется от 1 до n , описывают возраст, стаж, длительность пребывания на должности и другую информацию о сотруднике. Нечисловые значения для данного метода следует заранее перевести в числовые, например сведения об образовании можно отразить следующим образом:

$$x_{ij} = \begin{cases} 0, \text{ основное общее} \\ 1, \text{ общее специальное} \\ 2, \text{ среднее специальное} \\ 3, \text{ высшее (бакалавриат)} \\ 4, \text{ высшее (специалист и магистратура)} \\ 5, \text{ высшее (подготовка кадров высшей квалификации)} \end{cases} \quad (1)$$

Создание кластера/группы происходит объединением строк, наиболее близких по метрике, в качестве которой выступает евклидово расстояние. В условиях санкций привычные для решения таких задач облачные сервисы можно заменить российскими аналогами, такими как Visary BI, Visiology, Modus BI, Almaz BI, «1С:Аналитика» и т. п.

Для перехода ко второму этапу необходимо определить основные требования к кандидатам, которые составят кадровый резерв, в виде конкретных значений по наиболее значимым N параметрам $X^* = \{x_1^*, x_2^*, x_3^*, \dots, x_N^*\}$, где $N \leq n$. Если к отбору кандидатов будут предъявляться дополнительные требования, информация о которых не отражена в массиве $X_i = \{x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{iN}\}$, то руководителям учреждения необходимо дополнить признаки указанного массива дополнительными, например «наличие управленческого опыта», «наличие креативного мышления», «исполнительность» и т. п.

Для упорядочивания кластеров необходимо по каждому из них определить усредненный вектор $MX^j = \{Mx_1^j, Mx_2^j, Mx_3^j, \dots, Mx_N^j\}$, где j изменяется от 1 до 10 (по числу кластеров), и оценить близость усредненного вектора каждого кластера MX^j к вектору требований X^* , например используя евклидову метрику.

$$\rho_j(MX^j, X^*) = \sqrt{\sum_{i=1}^N (Mx_i^j - x_i^*)^2}. \quad (2)$$

Поиск кандидатов следует начинать в первую очередь с того кластера, у которого мера близости $\rho_j(MX^j, X^*)$ наименьшая. Далее для выбранного кластера применяется простая вероятностная система распознавания образа без обучения, например на основе метода Вальда.

Пусть кандидат рассматриваемого кластера описывается признаками $X_i = \{x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{iN}\}$. Эти признаки являются независимыми случайными величинами, не лишенными ошибок. Кроме того, перед началом процедуры отбора кандидатов выбираются два или более класса/гипотезы, например:

$\Omega_1 = \{\text{кандидат войдет в кадровый резерв}\};$

$\Omega_2 = \{\text{кандидат не войдет в кадровый резерв}\}.$

В качестве решающего правила, относящего кандидата к первому классу, используется неравенство:

$$(f(\Omega_1|X_i) > f(\Omega_1), \quad (3)$$

где $(f(\Omega_1|X_i))$ (f — условная плотность вероятности первого класса при данном наборе признаков $X_i = \{x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{iN}\}$).

На шаге с номером m последовательного процесса (т. е. после измерения « m »-го признака) вычисляется отношение правдоподобия:

$$\lambda_m(X_i) = \frac{f_m(X_i|\Omega_1)}{f_m(X_i|\Omega_2)}, \quad (4)$$

где $f_m(X_i|\Omega_1)$ — « m »-мерная условная плотность вероятности вектора $X_i = \{x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{iN}\} \in R^N$ для класса Ω_j и j принимает значения из множества $\{1; 2\}$.

Значение коэффициента правдоподобия $\lambda_m(X_i)$ следует сравнить с двумя величинами А и В, являющимися верхней и нижней границами соответственно и, в свою очередь, зависящими от величин e_{12} и e_{21} , которые, по сути, являются допустимыми ошибками распознава-

ния, т. е. e_{ik} — это вероятность принятия гипотезы о принадлежности кандидата X_j к классу Ω_i , когда истинным является принадлежность кандидата X_j к альтернативному классу Ω_k :

$$A = \frac{1 - e_{21}}{e_{12}}, \quad (5)$$

$$B = \frac{1 - e_{12}}{e_{21}}. \quad (6)$$

Принадлежность кандидата к классу определяется следующим образом:

если $\lambda_m(X_i) \geq A$, то:

$$f_m(X_i|\Omega_1) \geq A \cdot f_m(X_i|\Omega_2), \quad (7)$$

и лицо, принимающее решение (ЛПР), записывает кандидата в кадровый резерв (класс Ω_1); если, $\lambda_m(X_i) \leq B < 1$, то:

$$f_m(X_i|\Omega_1) \leq B \cdot f_m(X_i|\Omega_2), \quad (8)$$

и ЛПР не включает кандидата в кадровый резерв, т. е. X_i попадает в класс Ω_2 ; если $B < \lambda_m(X_i) < A$, то нельзя однозначно отнести кандидата к одному из двух классов, и лицу, принимающему решения, рекомендуется добавить к рассмотрению дополнительный признак x_{iN+1} и вновь применить описанный выше алгоритм.

Если при обработке первого кластера не удалось полностью заполнить список вакансий резерва, то следует применить описанный алгоритм к кандидатам из следующего по очереди кластера. Данная процедура повторяется до тех пор, пока не будут исчерпаны все свободные вакансии в кадровый резерв структуры компании, организации, ведомства, министерства.

Для тех организаций, в которых насчитывается не очень большое количество сотрудников, число кластеров можно уменьшить вплоть до двух, а в исключительных случаях можно пропустить этап кластеризации.

Описанный алгоритм поиска кандидатов в кадровый резерв работает с большими объемами данных и требует огромных вычислительных затрат, поэтому широкое внедрение этого алгоритма требует работы с облачными сервисами. Для государственных учреждений указанные сервисы целесообразно разместить на единой платформе, такой, например, как «Гособлако».

Литература

1. Вэй Ф., Покровская Н. Н. Цифровые технологии в сельском и лесном хозяйстве и опыт отраслевых взаимодействий России и Китая // Системный анализ в проектировании и управлении : сборник научных трудов XXIII Международной научно-практической конференции. — СПб. : Политех-Пресс, 2019. — С. 353–359.
2. Герики Б. Л., Дрозденко Ю. В., Ермаков А. Н. [и др.]. Опыт использования цифровых технологий в оценке технического состояния комплексов глубокой разработки пластов // Горное оборудование и электромеханика. — 2020. — № 4(150). — С. 36–44.
3. Ежова Е. Н., Ахвердиева М. И. Позиционирование бренда города в эпоху цифровых технологий // Коммуникации в эпоху цифровых изменений : сборник материалов IV Международной научно-практической конференции / под ред. А. Д. Кривоносова. — СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. — С. 196–199.
4. Закладной Г. А., Марков Ю. Ф. Цифровые технологии мониторинга состояния зерна // Проблемы и перспективы научно-инновационного обеспечения агропромышленного комплекса регионов : сборник докладов Международной научно-практической конференции. — Курск : Курский федеральный аграрный научный центр, 2021. — С. 55–56.
5. Коваленко М. И., Соболев Б. В., Ступина М. В. Роль облачных технологий в процессе подготовки будущих специалистов в области информационных систем и технологий // Грани познания. — 2019. — № 2(61). — С. 48–52.
6. Конакова Т. В. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в рекрутинге персонала организации // Интерактивная наука. — 2021. — № 8(63). — С. 43–45.
7. Курбанов З. М. Создание моделей, алгоритмов и программного обеспечения для технологии ICO, созданной с использованием облачных технологий // Universum: технические науки. — 2021. — № 5-1(86). — С. 64–67.
8. Леденев И., Мусафиров А. С. Облачные технологии — технологии будущего // Социально-экономические и общегуманитарные проблемы российского общества в эпоху глобализации : сборник тезисов XIV региональной открытой конференции преподавателей и студентов Университетского колледжа агробизнеса. Омский государственный аграрный университет имени П. А. Столыпина; Ассоциация аграрного образования Омской области. — 2017. — С. 23.
9. Леона Т. В., Терехова Д. О., Петухов К. В. Облачные технологии и технологии работы через интернет IC: Предприятие в организации // Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании. — 2013. — № 1. — С. 4–6.
10. Мазай М. В., Долгова Т. Г. Облачные технологии в бизнесе // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2013. — Т. 1. — № 9. — С. 428–429.
11. Мишустин рассказал об экономическом эффекте от внедрения ИИ [Электронный ресурс] // РИА Новости 01.12.2022. — URL: <https://ria.ru/20221201/ii-1835582598.html> (дата обращения: 11.01.2023).

12. Мохамд А. А. Использование цифровых технологий в управлении персоналом и переход компании к цифровым технологиям // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (21-е заседание). Воронеж. — М. : Истоки, 2021. — С. 190–196.
13. Нуржанова М. Н., Канлыбаева А. У. Внедрение цифровых технологий в преподавание английского и русского языков // Дистанционное образование: трансформация, преимущества, риски и опыт : материалы I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. — Уфа : Издательство БГПУ им. М. Акмуллы, 2020. — С. 305–310.
14. Облачные сервисы (рынок России) [Электронный ресурс] // TAdviser. Государство. Бизнес. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Облачные_сервисы_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Облачные_сервисы_(рынок_России)) (дата обращения: 15.11.2022).
15. Облачные технологии: какие бывают и как их использовать в бизнесе [Электронный ресурс] // Генеральный директор. Персональный журнал руководителя. — URL: <https://www.gd.ru/articles/11071-oblachnye-tehnologii> (дата обращения: 15.11.2022).
16. Подрядчикова Е. Д., Петелева Е. Е. Использование облачных технологий при изучении географических информационных систем и технологий // Инновационные технологии в образовании : материалы IV Международной научно-практической видеоконференции. — 2017. — С. 138–139.
17. Рожков И. В. Информационные технологии в финансовом маркетинге: реалии цифровой экономики // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития : сборник научных статей по результатам III Международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. — В 10 т. — Т. 3. — М. : РУСАЙНС, 2017. — С. 52–57.
18. «Сбер» оценил в 230 млрд рублей эффект от внедрения искусственного интеллекта [Электронный ресурс] // TAdviser. Государство. Бизнес. — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_Сбербанке (дата обращения: 11.01.2023).
19. Сударкина Е. С. Облачные технологии в госсекторе: преимущества и проблемы внедрения // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. — 2015. — № 3-4. — С. 1017–1024.
20. Цыпкин Ю. А., Пакулин С. Л., Феклистова И. С. [и др.]. Приоритетные направления научно-технологического развития и цифровые технологии в управлении аграрным сектором экономики // В сборнике: Новые перспективы развития нашей науки. — 2019. — С. 10–24.
21. Шмидт В. С., Кузьменков Д. С. Углубление классического SAPUI5 приложения в стек облачных технологий для увеличения гибкости управления предприятием // Новые математические методы и компьютерные технологии в проектировании, производстве и научных исследованиях : материалы в 2 частях. Министерство образования Республики Беларусь, Учреждение образования «Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины». — 2017. — С. 176–177.

Векишин В. О.¹

Модернизация подходов органов исполнительной власти Санкт-Петербурга в реализации молодежной политики в Санкт-Петербурге

Говоря об актуальности темы по модернизации подходов органов исполнительной власти в молодежной политике, стоит отметить, что 13 сентября 2022 г. члены комиссии Госсовета Российской Федерации по направлению «Молодежная политика» призвали к модернизации молодежной политики с учетом международного опыта².

Главным смыслом такого призыва стало внимание, которое необходимо обратить на категории молодежи, оставшиеся вне проектов и мер поддержки. А это обширная социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет [4].

Тем примечательнее такое внимание Госсовета в контексте относительно недавнего преобразования в системе государственного регулирования в сфере государственной молодежной политики. 30 декабря 2020 г. был принят федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации». В течение многих лет ходили дискуссии о необходимости данного законодательного акта. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» состоит из 14 статей, в которых отражены ключевые аспекты сферы молодежной политики.

Молодежь в соответствии с данным законом определяется как социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно (за исключением случаев, предусмотренных частью 3 статьи 6 настоящего федерального закона), имеющих гражданство Российской Федерации. То есть возрастные рамки молодежи теперь увеличены на 5 лет. Более того, в законе дается определение таких понятий, как молодая семья, молодежное общественное объединение, молодежная политика, самореализация молодежи. В законе также

¹ Научный руководитель: Тулупьева Татьяна Валентиновна, канд. психол. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург).

² Заседание комиссии Госсовета по направлению «Молодежная политика» [Электронный ресурс]. — URL: <http://kremlin.ru/events/administration/69963> (дата обращения: 20.11.2022).

выделяются цели, направления молодежной политики, полномочия органов различного уровня в сфере реализации молодежной политики, даже затрагивается сфера международного сотрудничества.

Следует рассмотреть не менее важное понятие «государственная молодежная политика». Распоряжение Правительства РФ № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года», принятое 29 ноября 2014 г., гласит, что это комплекс мер нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового, научного характера, реализуемых при взаимодействии органов государственной власти федерального, регионального, местного значения и институтов гражданского общества, направленных на развитие молодежи, ее самореализации, гражданско-патриотического и духовно-нравственного воспитания молодых граждан в целях достижения устойчивого социально-экономического развития, усиления национальной безопасности и закрепления лидерских позиций в мировом пространстве [2].

Молодежная политика на региональном уровне тесно связана с государственной политикой. Тем не менее она представляет собой относительно самостоятельный процесс со своим механизмом реализации. Последний предполагает учет самых острых проблем молодежи конкретного муниципального образования в сфере здоровья и досуга, занятости и образования, бытовых проблем.

На муниципальном уровне должна быть сформирована целостная система социальной поддержки молодежи, ее обучения и трудоустройства, которая даст возможность регулировать процессы молодежной миграции, обеспечит защиту прав и реализацию интересов молодых людей, поддержку молодых семей, будет способствовать развитию молодежного и детско-юношеского движения.

Кроме того, несовершенство системы выявления и продвижения талантливой молодежи, механизмов вовлечения молодежи в инновационную деятельность может существенно затруднить реализацию социально-экономических приоритетов по модернизации экономики и других сфер жизни Санкт-Петербурга в частности. Реализация творческого потенциала молодежи нуждается в совершенствовании.

Несмотря на широкий круг участия представителей талантливой творческой молодежи в отборочных и финальных этапах городских творческих конкурсов, не все желающие могут проявить свои творческие способности ввиду ограниченного финансирования подобных мероприятий.

Анализ деятельности молодежи органами по делам молодежи субъектов Российской Федерации и Санкт-Петербурга, в частности, позволил выявить следующие проблемы.

1. Низкий уровень интереса молодежи к участию в общественно-политической жизни общества, социальная изолированность молодых людей, находящихся в трудной жизненной ситуации, низкий уровень вовлеченности молодежи в экономическую деятельность и подготовленности к конкуренции на рынке труда.

2. Несоответствие жизненных установок, ценностей и моделей поведения молодых людей потребностям общества: усиление тенденции девальвации семейных ценностей, недоверие молодежи институтам власти, снижение престижа военной службы, наличие негативных этнических и религиозных стереотипов, приводящее к экстремистским действиям.

3. Снижение престижа общественной деятельности в молодежной среде, низкий уровень подготовленности молодежных общественных лидеров, отсутствие системы поддержки молодежных общественных объединений.

4. Ухудшение здоровья молодого поколения, высокий уровень распространенности вредных привычек и асоциального поведения в молодежной среде.

5. Недостаточное количество клубов, центров для работы с молодежью, несоответствие материально-технической базы работающих с молодежью организаций современным технологиям работы и ожиданиям молодых людей.

6. Влияние различных неформальных объединений в молодежной среде. Требуется постоянный мониторинг ситуации и постоянное обновление методик работы с молодежью.

Перечисленные проблемы требуют системного решения, так как проявляются во всех сферах жизнедеятельности молодежи на фоне ухудшения здоровья молодого поколения, роста социальной апатии молодежи, снижения экономической активности, криминализации молодежной среды.

Текущее состояние молодежной политики характеризуется наличием большого количества регуляторов — молодежь является потребителем услуг образования, социальной защиты, здравоохранения, правопорядка, этнокультурного развития и т. д. Проектирование системы государственной молодежной политики на региональном и муниципальном уровнях целесообразно осуществлять, руководствуясь несколькими принципами.

1. Системный характер, который проявляется в том, что социальные проекты должны учитывать системный характер муниципального пространства.

2. Вариативность, которая обеспечивается использованием при разработке проекта нескольких важных сценариев развития.

3. Инновационность, которую определяют специфика объекта, высокая динамика перемен в российском обществе, достаточно значимый инновационный потенциал работников молодежных структур.

4. Перспективность, выражающаяся в долгосрочном характере молодежных проектов.

Перспективы развития молодежной политики показывают, что комплексные целевые программы в данной сфере деятельности позволяют определить конкретные меры с оптимальным и рациональным расходованием средств федерального, регионального и муниципального бюджетов в соответствии с целями и задачами для достижения социально значимых результатов в том или ином направлении молодежной политики.

В практической плоскости в Санкт-Петербурге комитетом по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями осуществляется широкомасштабная деятельность, которая, однако, локализована в подведомственных учреждениях в соответствии со структурой комитета³. Если посмотреть на отдел по молодежным инициативам, то единственным инструментом является подведомственное учреждение СПб ГБУ центр содействия занятости и профориентации молодежи «Вектор», основная деятельность которого представляет организацию и проведение экскурсий для молодежи, поддержку студенческих отрядов в виде организации встреч студентов с представителями органов власти и консультирование о порядке обязательных документов при трудоустройстве в период трудового сезона и конкурс видеоработ работающих молодежи для популяризации профессий⁴. Можно сделать вывод, что данное учреждение на-

³ Структура комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс]. — URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/kmpm/iogv_structure/ (дата обращения: 22.11.2022).

⁴ Структура управления центром СПб ГБУ ЦСЗПОМ «Вектор» [Электронный ресурс]. — URL: https://profvector.spb.ru/sved_ob_org/struktura/ (дата обращения: 22.11.2022).

правлено на профориентацию молодежи, а не на поддержку молодежных инициатив всех категорий молодежи.

Своего рода отчетным мероприятием для подведения итогов реализации молодежной политики в регионе является форум «Выше Крыши», направленный на развитие творческой молодежи.

Таким образом, в Санкт-Петербурге сформировалась достаточно крупная аудитория молодых людей, в том числе и работающей молодежи, не охваченных ни общественными организациями и движениями, ни проектной и грантовой поддержкой. Раздробленные и локализованные группы молодежи формируются на базе университетских кластеров, но их активность сильно ограничена.

Важным и серьезным инструментом мог бы стать центр молодежных инициатив как конкретное решение задачи по вовлечению более широкого количества молодых горожан в жизнь города. Создание данного института предполагает закрепление целей, задач, функций, компетенций органов исполнительной власти, форм и методов их деятельности [1].

Цели центра:

- действенное повышение эффективного положительного имиджа администрации города. Город помогает молодежи любых категорий реализовать свои инициативы, проекты, после чего город становится более открытым в глазах молодежи;
- создание положительных информационных поводов по решению проблемных вопросов. Широкая огласка, освещение деятельности городского центра по помощи молодежи в реализации их инициатив;
- системная реализация молодежных инициатив, где идет непосредственная работа органов власти с молодежью, их проектами.
- решение проблемных вопросов с помощью внебюджетных средств. Необходимо стремиться к тому, чтобы были безвозмездные поступления от физических и юридических лиц, международных организаций на поддержку молодежных инициатив. Одним из вариантов может стать единоразовое инвестирование за счет увеличения резервного фонда города.

Задачи центра:

- сбор и систематизация городских проблем и перспективных проблемных вопросов;
- сбор, обработка и реализация идей, проектов на актуальные темы;
- поиск молодежных проектов и инициатив на различных площадках;

- поиск источников внебюджетного финансирования;
- формулировка эффективных запросов на реализацию проектов в профильные комитеты города;
- доработка и выведение на стадию реализации выявленных проектов;
- анализ работы молодежных НКО, молодежных советов, молодежной коллегии, домов молодежи;
- помощь в получении гранто-субсидиарной поддержки;
- выявление молодых лидеров.

Для реализации задач центра необходимо:

- прямое взаимодействие с профильными комитетами города, главами районов;
- возможность решения поставленных задач в режиме прямого взаимодействия с руководителями организаций;
- взаимодействие с бизнес-сообществами и ассоциациями, внебюджетная сфера, практика, огласка в медиапространстве;
- прямой доступ к инновационным площадкам, бизнес-инкубаторам, технопаркам, то есть пространствам, где молодежь может реализовывать свои идеи.

Итак, Госсовет Российской Федерации по направлению «Молодежная политика» рассматривает необходимость модернизации молодежной политики, хотя несколько лет назад был принят ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». По сути, принят федеральный закон, при помощи которого произошла модернизация молодежной политики России, но при этом Госсовет РФ обращает внимание, что не все категории молодежи охвачены грантами, субсидиями, а это в основном работающая молодежь, например, которая уже не состоит в молодежных движениях, профсоюзах, студсоветах. То есть необходимо расширять категории молодежи, талантливой молодежи, поддерживать ее, расширять меры поддержки, так как, к примеру, подведомственные учреждения Комитета по молодежной политике Санкт-Петербурга или районные центры локализованы. Даже если они поддержат молодого человека грантом, то это только в рамках района, финансирование не крупного масштаба и кратко-срочно. Соответственно, законодательно в Санкт-Петербурге молодежная политика соответствует государственной молодежной политике, но на практике это все локализовано и на городской уровень не выходит. В то же время стоит отметить, что есть субсидии, объявленные Комитетом по молодежной политике СПб., но не каждый может

разобраться, как подать заявку и, следовательно, выиграть в конкурсе. Соответственно, стоит обратить внимание на опыт модернизации исполнительных органов власти федерального уровня, где была проведена организация реализации общесистемных мер, снижающих административные барьеры и повышающих доступность государственных и муниципальных услуг, а также внедрение оптимизационных механизмов, направленных на совершенствование реализации функций исполнительных органов власти [3]. В данном случае необходима цифровизация, с помощью которой любой гражданин РФ смог бы ознакомиться с мерами поддержки молодежи в сети Интернет при помощи чат-ботов или специальных приложений на базе федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг».

Соответственно, массового влечения молодежи в молодежную политику не наблюдается, к примеру, та молодежь, что закончила учиться, в малом количестве участвует в молодежной политике. Студенческая молодежь локализована там, где учится.

Соответственно, поэтому предлагается создать городской центр молодежных инициатив и все вышеперечисленные цели, задачи и инструменты. Нет цели назвать центр по-другому, есть цель создать именно региональный центр для масштабирования, охватывающего весь круг молодежи города.

Литература

1. Петров М. П. Модернизация исполнительной власти как процесс институционального совершенствования: правовые проблемы и пути их решения // Вестник ВГУ. Серия: Право. — 2012. — № 1. — С. 55–67.
2. Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года».
3. Смирнова И. Модернизация федеральных органов исполнительной власти // Образовательный портал «Справочник» [Электронный ресурс]. — URL: https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/modernizaciya_federalnyh_organov_ispolnitelnoy_vlasti/ (дата обращения: 03.01.2023).
4. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации».

Гонтарь Н. Н.

Актуальность мобилизации государственного управления Российской Федерации согласно стратегии национальной безопасности

Конституцией Российской Федерации закреплены фундаментальные ценности и принципы, формирующие основы российского общества, стратегического развития в качестве правового социального государства, в котором высшее значение имеют соблюдение и защита прав и свобод гражданина, повышение благосостояния народа, защита достоинства граждан Российской Федерации [6]. Гармоничное сочетание державы и благополучия гражданина может обеспечить формирование процветающего суверенного и демократического общества, для чего как одно из условий требуется мобилизация государственных органов управления и их деятельности.

Так как «Стратегия национальной безопасности» является базовым документом стратегического планирования, который определяет национальные интересы, цели и задачи государственной политики в области сохранения национальной безопасности и устойчивого развития государства [13], то одним из важнейших требований к ее реализации становится единство и координация органов государственного управления.

К мобилизации государственного управления Российской Федерации необходимо отнести:

- 1) обеспечение предельной лояльности всех служащих органов муниципального и государственного управления;
- 2) усиление законодательного контроля за деятельностью в сфере реализации социально-экономических и гуманитарных запросов общества с помощью электронных средств коммуникации;
- 3) мотивацию к разработке локальных нормативных правовых актов, направленных на социальную стабильность различных слоев населения, в том числе удовлетворение их конституционных прав и возможностей в самореализации;
- 4) планомерную конституционно обоснованную поддержку программ социальной защиты членов семей служащих и мобилизованных в рамках СВО.

При рассмотрении каждого из вышеперечисленных параметров необходимо учитывать особое положение, введенное на территории

отдельных субъектов Российской Федерации в частности, а также Приказ Федеральной службы безопасности Российской Федерации от 4 ноября 2022 г. № 547 «Об утверждении Перечня сведений в области военной, военно-технической деятельности Российской Федерации, которые при их получении иностранными источниками могут быть использованы против безопасности Российской Федерации» [15], который ужесточает регламент вербального этикета представителей муниципальных и государственных органов власти.

Обеспечение предельной лояльности всех служащих органов муниципальной и государственной власти регламентируется Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [11]. В условиях реализации специальной военной операции на территории Украины крайне важным является ответственность муниципальных и государственных служащих за передачу информационных потоков, генерирующихся как органами центральной власти, так и иными субъектами информационного поля, в том числе иностранными источниками. Согласно п. 1 ст. 56 данного федерального закона «служебная дисциплина на гражданской службе — обязательное для гражданских служащих соблюдение служебного распорядка государственного органа и должностного регламента, установленных в соответствии с настоящим Федеральным законом» [11]. Служебная дисциплина предусматривает ряд достаточно четко определенных параметров, в число которых входит неразглашение сведений, составляющих государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, а также служебной и иной информации, ставшей известной гражданскому служащему в связи с исполнением вмененных ему должностных обязанностей. В эпоху информационной войны некорректная интерпретация какой-либо информации может привести к ее изложению в отличающихся от установленных государством нарративах и, следовательно, к манипуляции информацией уже как источником знаний. Если рядовой гражданин Российской Федерации согласно Конституции Российской Федерации имеет право на персональную интерпретацию информации, поступающей к нему легальным путем, и изложение ее в корректной форме, которая не ущемляет прав и достоинства других граждан данного общества, то та часть гражданского общества, представители которой определили себя в качестве служащих муниципальных и государственных органов власти, имеет более высокий порог ответственности за свои деяния, в том числе по интерпретации информации, полученной из внутренних и внешних источников.

Также информация может быть интерпретирована государственными органами как дезинформация. Согласно пп. 1–22 раздела I приказа ФСБ России от 4 ноября 2022 г. № 547 «Сведения в области военной деятельности Российской Федерации, не содержащие сведений, составляющих государственную тайну» [15], достаточно большой перечень стратегически значимых в военное время сведений может стать как особо ценной информацией, так и дезинформацией. В этом случае служащий становится проводником информационного вброса как представитель муниципальной или государственной власти, что может привести к некорректной реакции со стороны гражданского общества.

Следовательно, обеспечение предельной лояльности всех служащих органов муниципального и государственного управления является важной составной частью стабильности государственной власти в период проведения специальной военной операции и возможных негативных последствий ее проведения для гражданского общества.

Усиление законодательного контроля за деятельностью в сфере реализации социально-экономических и гуманитарных запросов общества с помощью электронных средств коммуникации приобретает особое значение на этапе мобилизации российского общества в связи со специальной военной операцией. Муниципальные и государственные органы власти, с одной стороны, обязаны расширять свою деятельность посредством информационных цифровых каналов, в том числе социальных сетей и электронных порталов. Социально-экономические запросы российского общества множатся и требуют не только применения различных цифровых технологий виртуализации услуг и форм контактов, но также и защиты персональных данных, в состав которых теперь входят не только паспортные данные, но также сама информация по запросам и данные сопутствующих документов. Согласно п. 2 ст. 8 Федерального закона № 152-ФЗ от 27 июля 2006 г. «Сведения о субъекте персональных данных должны быть в любое время исключены из общедоступных источников персональных данных по требованию субъекта персональных данных либо по решению суда или иных уполномоченных государственных органов» [12]. Этот пункт накладывает сегодня особую ответственность на органы власти, которые используют цифровые технологии для удовлетворения социально значимых запросов российского общества. На повышенную активность работы независимых хакеров накладывается дополнительно активизация специальных служб хакеров, созданных в различных

странах мира, в частности в Литве, Польше, США, Великобритании. Хотя одним из частых приемов считается проведение DDOS-атак [5], достаточно популярным также является и метод поиска «слабых мест» в системе, которые генерируются профессиональной некомпетентностью отдельных служащих муниципальных и государственных органов в области цифровизации, а также низким уровнем дисциплины в ходе реализации бизнес-процессов.

Следовательно, необходимо правовое усиление контроля за деятельностью в сфере реализации социально-экономических и гуманитарных запросов общества с помощью электронных средств коммуникации для минимизации самой вероятности осуществления непреднамеренных или злонамеренных действий по несанкционированному допуску внешних источников в базы персональных данных и информационных запросов граждан Российской Федерации в период обострения отношений с развитыми зарубежными государствами.

Мотивация к разработке локальных нормативных правовых актов, направленных на социальную стабильность различных слоев населения, в том числе удовлетворение их конституционных прав и возможностей в самореализации, также является на данный момент крайне важной в реализации комплекса мер по мобилизации государственного управления Российской Федерации согласно стратегии национальной безопасности. В связи с проведением специальной военной операции, в 2023 г. необходима разработка большого комплекса законодательных актов, которые будут системно регулировать следующие проблемные направления, способные дестабилизировать различные слои общества:

1) правовое регулирование паритета между мобилизованными в рамках СВО гражданами и теми, кто заступает на их рабочее место, с целью сохранения прав обеих сторон;

2) правовое регулирование в отношении осужденных граждан, получивших право на снятие судимостей путем участия в СВО, так как среди них большую часть составляют криминальные элементы уголовного преследования, совершившие ранее особо тяжкие преступления;

3) правовое регулирование социальной поддержки малоимущих слоев населения, которые будут формироваться из-за создающегося перекоса во внутренней экономической политике государства, акцентирующей свое внимание на отраслях военно-промышленного комплекса и цифровых технологий в ущерб отраслям нематериального обеспечения и крупному свободному предпринимательству, в составе которых работает значительная доля граждан Российской Федерации.

Следовательно, законодотворческая деятельность должна не решать создавшиеся проблемы, а регулировать их на опережение, основываясь на тенденциях и прогнозах, представленных в коммюнике специализированными ведомствами и структурами Министерства экономического развития. Необходима разработка мотивационной части деятельности органов государственной власти во избежание применения директивных мер, которые обычно имеют уже компенсационный, а не предупредительный характер.

Одним из важных параметров мобилизации государственного управления Российской Федерации является планомерная конституционно обоснованная поддержка программ социальной защиты членов семей служащих и мобилизованных в рамках СВО. На начало декабря 2022 г. реализуется семь программ поддержки, четыре из которых требуют уточнения в правовом регулировании.

1. Кредитные каникулы для мобилизованных граждан. Призванные в рамках СВО граждане, равно как и члены их семей, находящиеся на иждивении, взявшие кредит до призыва на военную службу, могут по своему усмотрению оформить кредитные каникулы, а в случае их гибели или инвалидности I группы задолженность будет списана целиком. Данное право не может коррелироваться с конституционным равенством граждан, так как мобилизованным в рамках СВО назначается довольствие, многократно превышающее не только МРОТ, но и значительно превышающее среднюю зарплату по Российской Федерации. В данном случае граждане, не подлежащие частичной мобилизации и имеющие намного более низкие финансовые показатели в заработной плате, ущемляются в своих правах на кредитные каникулы, что требует правового регулирования в 2023 г.

2. Трудовые гарантии для мобилизованных. В соответствии с принятыми поправками в Трудовой кодекс РФ за мобилизованными и добровольцами сохраняются их рабочие места. Трудовые контракты с ними будут не расторгаться, а приостанавливаться. После этого они в течение трех месяцев смогут вернуться к своим прежним должностным обязанностям. Аналогичная норма будет действовать и для госслужащих [9]. Трудовой кодекс РФ дополнен статьей 351.7, которая и устанавливает особенности обеспечения трудовых прав работников, призванных на военную службу по мобилизации или поступивших на военную службу по контракту либо заключивших контракт о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на Вооруженные силы РФ. Однако в данном случае применяется ущемление прав

тех граждан, которые будут приняты на рабочие места и отработают на них более 11 месяцев, после которых работодатель обязан принять работника на постоянную работу. В третьем и четвертом кварталах 2023 г. наступит время прецедента, который необходимо урегулировать заблаговременно.

3. Освобождение от пеней за просрочку платежей по ЖКХ. Мобилизованные граждане и члены их семей освобождены от пеней за просрочку оплаты услуг ЖКХ. Также они не платят пени при просрочке взносов за капитальный ремонт в многоквартирном доме. Как было указано в пункте 1 данного перечня, мобилизованным в рамках СВО назначается довольствие, многократно превышающее не только МРОТ, но и значительно превышающее среднюю зарплату по Российской Федерации. Следовательно, у юридического лица домовладения или домообслуживания нет оснований не назначать пени и не требовать их оплаты. Предоставление же исключения частично мобилизованным и их семьям нарушает конституционное право иных граждан, имеющих меньший семейный совокупный доход, на отсрочку или неуплату пеней и задолженностей по уплате услуг ЖКХ.

4. Освобождение выплат мобилизованным от НДФЛ. В соответствии с поправками в Налоговый кодекс РФ выплаты мобилизованным гражданам России, а также военнослужащим-контрактникам, задействованным в СВО, в том числе членам их семей, освобождаются от начисления НДФЛ [7]. В данном случае чистый доход мобилизованных граждан и военнослужащих-контрактников увеличивается на 13%. Следовательно, частично мобилизованный или военнослужащий-контрактник, проходящий службу в зоне СВО, приобретает конституционно неправомерную выгоду по сравнению с иными гражданами страны.

Следовательно, в Российской Федерации требуется планомерная конституционно обоснованная поддержка программ социальной защиты членов семей служащих и мобилизованных в рамках СВО, что снимет ожидаемое социальное напряжение в различных слоях российского общества.

Таким образом, данный комплекс условий актуализирует и мобилизует органы государственного управления и повысит эффективность и транспарентность их работы на современном этапе развития российского общества в эпоху проведения специальной военной операции.

Литература

1. Аврамчикова Н. Т. Государственные и муниципальные финансы. — М. : Юрайт, 2021. — 174 с.
2. Баян Г. А., Лукашук В. И. Пути решения актуальных проблем государственного управления в Российской Федерации // Modern Science. — 2020. — № 5-1. — С. 450–454.
3. Большаков С. Н., Ким О. Л., Чекалев М. И. Организационные структуры муниципального управления и их совершенствование // Экономика и политика. — 2020. — № 1(15). — С. 16–22.
4. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы : учебник для вузов / Л. В. Сморгунов, С. М. Елисеев, А. П. Альгин [и др.] ; под общ. ред. Л. В. Сморгунова. — М. : Юрайт, 2023. — 395 с. — (Высшее образование).
5. Иванов В. В., Коробова А. Н. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 383 с.
6. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/10103000/> (дата обращения: 22.11.2022).
7. Налоговый кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и изм. и доп [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ib.ru/law/9767> (дата обращения: 22.11.2022).
8. О безопасности: федер. закон от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/12181538/> (дата обращения: 20.11.2022).
9. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 7 октября 2022 г. № 376-ФЗ [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405296235/> (дата обращения: 20.11.2022).
10. О внесении изменений в Федеральный закон «О персональных данных»: федер. закон от 18 июля 2011 г. № 261-ФЗ [Электронный ресурс]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=182955#150> (дата обращения: 22.10.2022).
11. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 22.11.2022).
12. О персональных данных: федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ [Электронный ресурс]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=430502> (дата обращения: 22.11.2022).
13. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения: 20.11.2022).
14. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 20.11.2022).

15. Об утверждении Перечня сведений в области военной, военно-технической деятельности Российской Федерации, которые при их получении иностранными источниками могут быть использованы против безопасности Российской Федерации: приказ Федеральной службы безопасности Российской Федерации от 4 ноября 2022 г. № 547 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405624539/> (дата обращения: 22.11.2022).
16. Основы государственного и муниципального управления. Ч. 1. Основы государственного управления / под ред. М. Ю. Зенкова. — Новосибирск : СибАГС, 2015. — 425 с.
17. Пресняков М. В. Принудительная лояльность на государственной службе // Актуальные проблемы российского права. — 2015. — № 11(60). — С. 88–94.
18. Совещание на тему «Состояние и проблемы нормативного правового регулирования мобилизационной подготовки и мобилизации в субъектах Российской Федерации». Комитет Совета Федерации по обороне и безопасности [Электронный ресурс]. — URL: http://defence.council.gov.ru/activity/activities/other_activities/61629/ (дата обращения: 22.11.2022).

Есин М. С., Корепанова А. А., Сабреков А. А.

Современные проблемы управления логистикой: оптимизации ресурсов при транспортировке грузов

Введение

Введение транспортных и таможенных санкций повлияло не только на внешнюю, но и на внутреннюю логистику в России. Открытие новых торговых путей через страны СНГ, которое стимулируется так называемым параллельным импортом, а также увеличение грузопотока в Китай, Турцию и страны Средней Азии влекут за собой значительные изменения во внутренней логистике. Переориентация внутренних маршрутов с Европы на Азию, развитие крупных хабов в Сибири, на Дальнем Востоке и на юге России — меры поддержки международной логистики, которые требуют изменений во внутренней логистике.

Конкретным примером влияния внешней логистики на внутреннюю являются морские контейнерные перевозки, которые традиционно занимают большую часть международных перевозок. После ухода крупных морских линий с российского рынка большинство оставшихся международных компаний принимают букинги только в портах Дальнего Востока¹, в связи с чем повышается спрос на внутреннюю доставку грузов между этими портами и европейской частью России.

Санкции затронули не только логистику в целом, но и отдельных ее участников. Из-за того, что международная автомобильная логистика через страны ЕС в какой-то момент была полностью парализована, на рынке внутренней логистики очень быстро образовалось дополнительное предложение², при котором заметно снизилась средняя стоимость автомобильной доставки³. Вкупе с недостатком и вы-

¹ Западные санкции меняют логистику перевозок в России [Электронный ресурс] // Морские вести России: Морские порты. № 2 (2022). — URL: <http://www.morvesti.ru/analitika/1691/95280/> (дата обращения: 15.01.2023).

² Рынок грузоперевозок. Сорок дней санкций [Электронный ресурс] // Новостной портал Рейс.РФ. — URL: <https://reis.zr.ru/article/ekonomika/rynok-gruzoperevozok-sorok-dnei-sanktsii/> (дата обращения: 15.01.2023).

³ Фуры поедут бесплатно? Цены на грузоперевозки по России упали [Электронный ресурс] / Л. А. Романович // Санкт-Петербургские ведомости. — URL: <https://spbvedomosti.ru/news/financy/fury-poedut-besplatno-tseny-na-gruzoperevozki-po-rossii-upali/> (дата обращения: 15.01.2023).

сокой стоимостью импортных запчастей⁴, отсутствием гарантийного обслуживания, а также уходом крупных поставщиков⁵ многие транспортные компании, в том числе специализирующиеся на доставке в пределах страны, в тот момент оказались на грани банкротства⁶.

Российское правительство считает сложившуюся с экспортом и импортом ситуацию нестабильной, оперативно реагируя на проблемы логистики: упрощаются таможенные процессы, снижаются требования к сертификации логистических компаний, ослабляется налоговая нагрузка, вводятся ответные санкции по отношению к иностранным судам и сухопутным транспортным средствам⁷. Эти меры косвенно направлены и на внутреннюю логистику.

Государство способно стимулировать развитие логистических компаний, но не способно регулировать степень эффективности их логистических процессов. Поэтому, несмотря на предпринятые государством меры в финансовых и налоговых сферах, ситуация требует от логистических компаний и всех игроков логистического рынка большей гибкости и способности быстро оптимизировать свои процессы под новые геополитические условия.

В статье речь пойдет о проблемах, связанных с перевозкой грузов по стране и за ее пределы, а также об их решениях, основанных на оптимизации распределения ресурсов.

Проблематика

К проблемам российской логистики следует отнести недостаточно развитую дорожную инфраструктуру в регионах, дефицит квалифициро-

⁴ Доставка уходит на Восток — Коммерсантъ Новосибирск [Электронный ресурс] / Л. Белова // Коммерсантъ. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5282414> (дата обращения: 15.01.2023).

⁵ Какие зарубежные компании и бренды приостановили работу и поставки в РФ [Электронный ресурс] // ТАСС. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/13951679> (дата обращения: 15.01.2023).

⁶ В России ухудшилась ситуация со всей логистикой [Электронный ресурс] / П. Шукин // Lenta.ru. — URL: <https://lenta.ru/news/2022/03/22/slozhno/> (дата обращения: 15.01.2023).

⁷ Закон № 92-ФЗ: приняты меры поддержки транспортной отрасли в 2022 году [Электронный ресурс] / А. Громова, К. Ерошина // Журнал «Эвотора». — URL: <https://zhiza.evotor.ru/zakon-92-fz-prinyaty-mery-podderzhki-transportnoj-otrasli-v-2022-godu> (дата обращения: 15.01.2023).

ванных кадров, а также недостаточное государственное финансирование сферы [3]. Решением этих проблем занимается государство, а компаниям приходится адаптироваться к суровым условиям российских дорог, балансируя между сохранностью груза, скоростью и безопасностью доставки.

Кроме того, одна из проблем — низкий уровень развития автоматизированных информационных логистических систем. Цифровизация⁸ логистических процессов, к которой можно отнести электронный документооборот для таможенных процедур и сертификационных испытаний или автоматизированную систему для эффективной работы склада, сейчас на этапе развития [2].

Немаловажно участие властей в процессе цифровизации логистики: проблему развития информационных логистических систем учета на федеральном уровне возможно решить исключительно при общих усилиях участников логистического рынка и органов государственной власти, в том числе в лице Министерства транспорта РФ.

Далее будет подробно рассмотрена проблема развития автоматизированных систем, оптимизирующих логистические процессы.

Автоматизация процессов компаний

Для повышения эффективности процессов, основанных на выборе оптимального решения из огромного множества возможных, мы предполагаем автоматизацию решения. Переход на автоматизированные системы, исключая влияние человеческого фактора, позволяет решать сложные задачи оптимизации, такие как эффективное использование полезного объема контейнеров или оптимизация грузовых маршрутов, причем в сотни раз быстрее и эффективнее, чем человек. Именно поэтому современные информационные системы всегда предполагают автоматизированность процессов.

Примером успешной автоматизации логистических процессов является крупная транспортная компания «Деловые Линии». Она состоит в перечне системообразующих организаций страны⁹ и занимает первое

⁸ Цифровизация — главный тренд логистики [Электронный ресурс] / В. Максимова // Retail.ru. — URL: <https://www.retail.ru/articles/tsifrovizatsiya-glavnyy-trend-logistiki/> (дата обращения: 15.01.2023).

⁹ Перечень системообразующих организаций транспортного комплекса [Электронный ресурс] // Министерство транспорта РФ. — URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/9516> (дата обращения: 15.01.2023).

место по объему складских площадей в регионах РФ по состоянию на 2021 г.¹⁰ По словам генерального директора Фариды Мадани, главную роль в развитии компании сыграл именно своевременный переход на передовые технологии, среди которых можно выделить электронный документооборот, автоматизированную оптимизацию издержек и доступный интерфейс для клиентов¹¹.

Сервис Cargotime.ru

Одним из общедоступных автоматизированных логистических сервисов является проект Cargotime.ru. Его цель — объединить логистов, перевозчиков и частных клиентов в общем намерении взаимовыгодно сотрудничать друг с другом. На базе проекта развиваются несколько автоматизированных сервисов, упрощающих жизнь участникам рынка логистики.

На базе проекта развивается каталог логистических компаний, который помимо информации и контактов компании предоставляет возможность рассчитать примерную стоимость и сроки доставки по параметрам груза и точкам отправки и доставки. На текущий момент в расчет интегрированы порядка 40 российских и международных компаний перевозчиков, среди них есть как курьерские службы и автомобильные экспедиторские компании, так и морские линии и авиаперевозчики. В некотором роде это уникальный сервис: среди конкурентов на российском рынке он работает с наибольшим количеством компаний.

Стоит отметить, что автоматизированность вычислений позволяет сравнивать стоимость доставки грузов у разных перевозчиков гораздо быстрее, чем вручную, таким образом значительно упрощая процесс выбора наилучшего перевозчика.

Данные о сроках и стоимости доставки груза сервис получает из открытых источников: из таблиц с тарифами, со страниц сайтов компаний и из специальных калькуляторов — общедоступных вычислительных приложений и сервисов. Подобные калькуляторы создают и поддержи-

¹⁰ «Деловые Линии» заняли первое место по объему складских площадей в регионах // Отраслевой портал Logistics.ru [Электронный ресурс]. — URL: <https://logistics.ru/skladirovanie/delovye-linii-zanyali-pervoe-mesto-po-obemu-skladskikh-ploshchadey-v-regionakh> (дата обращения: 15.01.2023).

¹¹ Истории петербургского бизнеса. Как группа компаний «Деловые Линии» прошла путь от одной фуры до беспилотных грузоперевозок // РБК Санкт-Петербург [Электронный ресурс]. — URL: <https://spbspecials.rbc.ru/business-stories-dellin> (дата обращения: 15.01.2023).

вают логистические компании для повышения доступности к своим коммерческим предложениям. С их помощью клиент компании может самостоятельно рассчитать примерную стоимость и сроки доставки своего груза, не разбираясь в тарифах и системе скидок и надбавок. Подробная концепция калькуляторов была описана в [1].

Далее речь пойдет о задачах, которые решаются в рамках развития сервиса по расчету стоимости и сроков доставки грузов.

Задача оптимизации упаковки грузов

Одной из задач, которые решаются на базе сервиса Cargotime.ru, является задача эффективного распределения грузов по контейнерам. Она возникает, когда калькулятор компании не способен обработать все грузы пользователя за один запрос и возникает необходимость эффективно распределить множество грузов на небольшие партии в соответствии с лимитами.

Задача распределения грузов симулирует работу настоящего склада, решая те же задачи, которые ставятся перед логистом на складе: выбор подходящего контейнера и эффективная упаковка грузов в него. Выбор контейнера тесно связан с грузовыми лимитами компании: габаритными, весовыми и лимитами по общему объему. Их можно найти на сайтах компаний, в официальных договорах, в правилах перевозки или непосредственно в калькуляторе в виде ограничений для полей ввода.

Задача в том виде, в котором она решается в рамках сервиса, была впервые сформулирована в 1975 г. американскими учеными Johnson и Garey [5], которые доказали невозможность получения точного решения за приемлемое время. В наши дни разрабатываются алгоритмы [4], с помощью которых можно получать приближенные к оптимальному решения за приемлемое время.

При оптимизации процесса упаковки уменьшается количество пустот в контейнере, соответственно, повышается эффективность использования контейнера. Задача находит применение в складской логистике в разных постановках: ее решение используется не только для упаковки грузов, но и при хранении грузов на складе.

Задача построения сложного маршрута

Другая задача связана с оптимальностью сложного, иными словами многозвенного, маршрута в финансовом смысле. Задачу хорошо иллюстрирует следующий кейс.

Представим, что нам надо перевезти некоторый груз из Великого Новгорода в Хабаровск. С помощью сервиса по расчету стоимости можно получить лучшую среди перевозчиков стоимость для прямого маршрута — 65 000 руб. Оказывается, это не лучший вариант из возможных: построив сложный маршрут через Санкт-Петербург, можно добиться лучшей цены (рисунок).

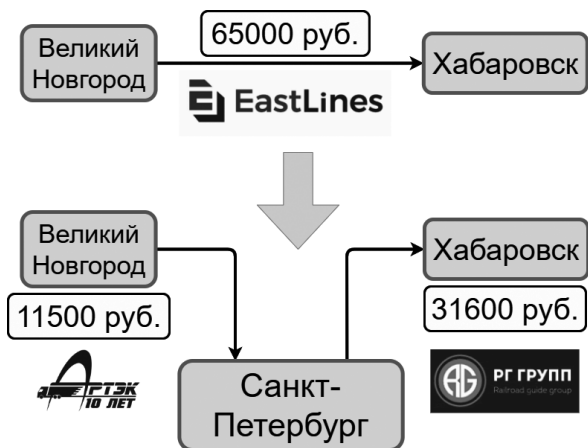


Иллюстрация построения сложного маршрута

Источник: составлено авторами.

Был построен сложный двухзвенный маршрут, состоящий из двух отрезков пути, которые выполняются разными компаниями. На бумаге он оказался экономически выгоднее прямого на 33%. Однако в эту стоимость не входят накладные расходы на смену компании и перемещение груза из одной машины в другую, а также расходы на временное хранение на складе. Сейчас вопрос о том, какие сопутствующие расходы не учитываются в расчете и какова их величина, активно изучается.

Кроме того, при смене компании присутствует риск повреждения или потери груза. Поэтому строить маршруты с четырьмя и более звеньями некорректно с практической точки зрения: никто не рискнет воспользоваться таким в теории выгодным, но однозначно небезопасным маршрутом.

Увеличение звеньев часто влечет за собой увеличение сроков доставки. При условии низкой стоимости перевозки такой подход может быть эффективен для не срочных отправок. Также в будущем

планируется разработать алгоритм, рассчитывающий оптимальный сложный маршрут, учитывающий сроки, стоимость и надежность перевозчиков на всем маршруте.

Задача построения маршрутов актуальна среди компаний, предоставляющих широкий комплекс услуг, например международную доставку, прохождение таможи, внутреннюю доставку и хранение грузов на складах. Чтобы доставить груз в другую страну, компании нужно сначала забрать груз у клиента, потом отвезти на свой склад, со склада отправить к крупному хабу, пересечь границу, пройдя все таможенные процедуры, и доставить груз до получателя. Чтобы завершить доставку в указанный срок, нужно эффективно выбирать склады для временного хранения, а также строить оптимальные по безопасности и времени маршруты.

Механизм построения сложных маршрутов был протестирован на 181 городе России на разных группах грузов по весу и объему, показав в 9–10% случаев существенную экономию более чем в 20% стоимости, что может в теории покрыть сопутствующие расходы и принести выгоду.

Кроме того, планируется использовать этот механизм и для международных перевозок, учитывая таможенные расходы. Для этого на данный момент в сервис активно внедряются иностранные транспортные компании ближнего зарубежья и Китая.

Заключение

Логистика как процесс оптимизации товародвижения находит применение в самых разных сферах торговли и промышленности, поэтому играет ключевую роль в развитии экономики страны в условиях сложной геополитической обстановки. Некоторые проблемы, которые мешают развитию логистики, нужно решать при совместных усилиях органов власти и участников рынка логистики.

Однако проблемы оптимизации логистических процессов, таких как эффективная упаковка грузов и построение оптимальных сложных маршрутов, особо актуальных в условиях санкций, лежат на плечах самих компаний.

Литература

1. *Абрамов М. В., Есин М. С.* Агрегация сведений и оценка параметров грузовых маршрутов в условиях информационного дефицита, Информационная

- безопасность регионов России (ИБРР-2021). — СПб. : Региональная общественная организация «Санкт-Петербургское общество информатики, вычислительной техники, систем связи и управления», 2021. — С. 328–330.
2. Коваленко Е. И. Проблемы и риски цифровой трансформации в логистике и концепция Control Tower // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2022. — № 4-2. — С. 205–208.
 3. Петрукович А. И. Проблемы логистики на современном этапе развития в России // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке : сборник материалов XV Международной научно-практической конференции. — Липецк : РаДуши, 2017. — С. 23–28.
 4. Чеканин В. А. Развитие методов решения задач плотной упаковки объектов произвольной формы и различной размерности : дис. ... д-ра тех. наук. — М., 2021. — 495 с.
 5. Garey M. R., Graham R. L., Johnson D. S., Yao A. C. Resource Constrained Scheduling as Generalized Bin Packing, Journal of Combinatorial Theory, Series A. — Murray Hill, New Jersey, Urbana, Illinois : Elsevier, 1976. — P. 257–298.

Иванюженко А. Б.

**Принципы «социального казначейства»
и добросовестности застрахованного как предпосылки
устранения риска неосновательного обогащения
в обязательном пенсионном страховании**

21 апреля 2021 г. Президентом России В. В. Путиным в ежегодном послании Федеральному собранию было объявлено о предстоящем внедрении концепции «социального казначейства». В частности, он отметил, что этот принцип представляет собой совокупность управленческих решений, позволяющих гражданам России получать социальные услуги в режиме одного окна, функционал которых к 2024 г. позволит жителям страны при помощи технологии одного окна обращаться за гарантированными государством социальными пособиями «24 часа семь дней в неделю»¹. По мнению министра труда и соцзащиты РФ (Минтруд РФ) А. О. Котякова, предстоящий для внедрения принцип создаст для получателей средств адресную, комплексную и простую в получении социальную помощь, а государству — «позволит подвергнуть анализу место социальной помощи в структуре доходов семьи»².

Одновременно с этим председатель петербургского отделения Российского союза налогоплательщиков А. Рокин отмечал, что «к 2023 году Федеральная налоговая служба РФ (ФНС) полностью подготовит программную базу, которая позволит отслеживать каждый рубль, полученный или потраченный физическим лицом с использованием банковских счетов, а также решить задачу соотношения доходов граждан с расходами» [4].

Названные заявления свидетельствуют не только о внедрении в государственное управление социальными отношениями цифровых

¹ «Идти вперед, вместе. Владимир Путин выступил с посланием Федеральному собранию». Стенограмма выступления // Российская газета. — 2021. — 24 апреля.

² «Антон Котяков: социальное казначейство подключится к борьбе с бедностью» [Электронный ресурс] // Сайт Министерства труда и социальной защиты России. — URL: <https://mintrud.gov.ru/social/302#:~:text=-%20Социальное%20казначейство%20-%20это,гражданина%20при%20назначении%20мер%20поддержки> (дата обращения: 25.12.2020).

технологий, но и формируют новые подходы к распределению ресурсов на социальное обеспечение, делая их не только адресными, но и персонально обоснованными.

Несмотря на то, что правовая природа ежегодных посланий как нормативно-правового материала неоднозначно воспринимается исследователями, так как в соответствии со ст. 90 Конституции РФ президент обладает конституционным правом издавать только такие нормативные акты, как указы и распоряжения [13, с. 96] согласно п. 2.1 «Типового регламента внутренней организации федеральных органов исполнительной власти», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 28.07.2005 № 452, содержание послания является основой для «планирования работы федерального органа исполнительной власти по основным направлениям деятельности»³. Поэтому, в соответствии с внедряемыми правовыми новациями, в 2022 г. Правительством РФ был подготовлен ряд законопроектов, трансформированных впоследствии в федеральные законы, затрагивающие обоснованность и целеполагаемость социальных выплат.

Так, начиная с 2023 г. вводятся Федеральный закон от 14.07.2022 № 236-ФЗ «О Фонде пенсионного и социального страхования Российской Федерации» (так называемого Социального фонда), посвященный объединению ресурсов Пенсионного фонда РФ и Фонда социального страхования РФ (далее — ПФР и ФСС) и создающий предпосылку для единообразного управления социальным всепомоществованием российских граждан, о необходимости создания которого мы неоднократно упоминали в своих работах [8, с. 245–289], и Федеральный закон от 14.07.2022 № 263-ФЗ «О внесении изменений в части Первую и Вторую Налогового кодекса РФ», согласно которому с 1 января 2023 г. в России вводятся институт Единого налогового счета (ЕНС), позволяющего ФНС оценивать полноту и своевременность исполнения лицом всех предусмотренных законом фискальных обременений, включая платежи, предусмотренные для функционирования системы социального страхования (страховых взносов на обязательное социальное страхование).

Внедрение цифровых технологий в сферу исполнения каждым лицом фискальных обязательств при помощи присвоения каждому

³ О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти. Пост Правительства РФ от 28 июля 2005 г. № 452 // Российская газета. — 2005. — 5 августа.

ЕНС позволяет сократить величины возврата излишне уплаченных налогов и страховых взносов, снижая риск признания ФНС у налогоплательщика «неосновательного обогащения», о чем мы писали в свое время [6, с. 95–100].

Несмотря на традиционный гражданско-правовой характер (глава 60 Гражданского кодекса РФ), институт неосновательного обогащения стал применим в законодательстве о налогах Постановлением Конституционного суда РФ (КС РФ) от 24.03.2017 № 9-П, признавшим возможность рассматривать необоснованно возвращенные налогоплательщику суммы налогов и страховых взносов⁴.

Регуляция в России XX в. публичных правоотношений методологией, традиционной для регуляции частных правоотношений, прошла непростой путь. Как нам представляется, начало методологического отождествления публично-правовых и частноправовых вопросов в сфере обязательств и имущественных прав было положено тезисом В. И. Ленина 20.02.1922 по поводу проекта Гражданского кодекса РСФСР «Мы ничего „частного“ не признаем, для нас все в области хозяйства есть публично-правовое, а не частное. <...> (необходимо. — А. И.) расширить применение государственного вмешательства в „частноправовые“ отношения» [10, с. 398]. Названные идеи нашли воплощение в Гражданском кодексе РСФСР 1922 г. и в том числе — в содержащемся в нем институте неосновательного обогащения, предусматривающем защиту нарушенных прав не только самим потерпевшим (ст. 399–401), но и государством при условии нарушения сторонами сделки требований закона (ст. 147–150, 402)⁵.

В подобных условиях на частноправовые отношения стали распространяться методы, теоретически присущие публичному праву. В этом разрезе, как отмечает В. Д. Сорокин, есть основания полагать, что возникшая в середине XX в. в теории права концепция, предполагающая приоритетность императивной методологии для властеотно-

⁴ Постановление Конституционного суда РФ от 24 марта 2017 г. № 9-П «По делу о проверке конституционности отдельных положений Налогового кодекса Российской Федерации и Гражданского кодекса Российской Федерации в связи с жалобами граждан Е. Н. Беспутина, А. В. Кульбацкого и В. А. Чапанова» // Не опубликовано. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

⁵ О введении в действие Гражданского кодекса РСФСР (вместе с Гражданским кодексом РСФСР): Постановление ВЦИК РСФСР от 11 ноября 1922 г. // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

шений и диспозитивной методологии для частноправовых отношений, была разработана в СССР примерно в 30-е гг. XX в. «на одном из Всесоюзных совещании советских юристов», что соответствовало идеям материализма, но не было воспринято всеми представителями юридической науки [15, с. 226—227]. Например, д-р юрид. наук Е. А. Флейшиц признавала распространение института неосновательного обогащения на имущественные отношения с участием государства и возможность применения иска *condictio* (лат. требования возврата излишне полученного) потерпевшей стороной в условиях тотальной публично-правовой регуляции хозяйственных отношений [17, с. 226, 228].

Остановливаясь на возможности использования частноправовых институтов в публичных правоотношениях современного Российского государства следует обратить внимание на тот факт, что влияние Российского государства на хозяйственную жизнь путем отождествления регуляции частных и публичных имущественных отношений рассматривается нами не просто как воплощенный в реальность радикальный взгляд политического лидера государства «нового типа», методологически не признающего свободу воли субъектов рынка (*laissez-faire*), а условие развития экономики, обоснованное десятью годами позднее Дж. Кейнсом [1, с. 83] и нашедшее отражение в современном российском правопорядке: по мнению М. В. Мишустина, «инфляция и валютный курс (регулирование которых входит в непосредственную функцию государства. — А. И.) оказывает позитивное влияние на налоговые доходы консолидированного бюджета, так как рост цен способствует росту доходов плательщиков» (возникающих, как правило, в результате свободы волеизъявления. — А. И.) [11, с. 17]. Таким образом, исторически сложившееся в России методологическое тождество правовой регуляции имущественных отношений независимо от предмета и субъектного состава теоретически допускает возможность истребовать неосновательно полученное одной из сторон имущество при помощи унифицированной процедуры, одной из которых является иск *condictio* в защиту потерпевшего от неосновательного обогащения второго участника правоотношения.

Общеизвестно, что регуляция гражданским законодательством РФ публичных внедоговорных отношений (в том числе фискальных) возможна при условии непосредственных указаний на это в законе (ст. 2 ГК РФ). В то же время ст. 11 Налогового кодекса РФ, то есть одного из законов, на который указывает законодатель в цитируемой статье ГК РФ, устанавливает, что «институты гражданского законодательства,

используемые в законодательстве о налогах, применяются в том значении, в каком они используются в этих отраслях законодательства, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом», и в том числе — требования ст. 1102 ГК РФ о том, что лицо, без нормативных оснований приобретшее (сберегшее) имущество, обязано вернуть потерпевшему неосновательное обогащение за исключением случаев ст. 1109 ГК, о которых речь пойдет ниже.

Применение в публичном законодательстве частноправовых методов защиты интересов участников допускается Конституционным судом РФ. Так, в Постановлении от 24.03.2017 № 9-П указывалось, что в случае образования у налогоплательщика задолженности перед бюджетной системой в силу получения (сбережения) денежных средств вследствие отступлений, допущенных от установленного правового регулирования уплаты налога, «федеральный законодатель не лишен возможности использовать правовые средства, как непосредственно относящиеся к законодательству о налогах и сборах, так и содержащиеся в нормативных правовых актах иной отраслевой принадлежности»⁶.

Аналогичным образом рассматривался вопрос о признании государства как участника публично-правовых имущественных (фискальных) отношений в качестве потерпевшего в результате неправомерного действия обязанного лица, выраженного неполной уплатой налогов. Данный вопрос имеет неоднозначное истолкование в теории и практике. А. И. Фаргиева в исследовании, посвященном гражданско-правовому статусу потерпевшего, отмечала, что публично-правовое образование, обладая статусом, тождественным юридическому лицу, в случае причинения вреда казне выступает в качестве потерпевшего, но не рассмотрела вопрос о вреде, причиненном государству недобросовестным налогоплательщиком [16, с. 128]. В свою очередь, Конституционный суд РФ в Постановлении от 08.12.2017 № 39-П распространил на лиц, уклоняющихся от уплаты налогов, правило ст. 1064 ГК РФ (общие основания ответственности за причинение вреда) в по-

⁶ Постановление Конституционного суда Российской Федерации от 24 марта 2017 г. № 9-П «По делу о проверке конституционности отдельных положений Налогового кодекса Российской Федерации и Гражданского кодекса Российской Федерации в связи с жалобами граждан Е. Н. Беспутина, А. В. Кульбацкого и В. А. Чапланова» // Не опубликовано. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

рядке искового производства, а публично-правовое образование (*fiscus*) наделил статусом потерпевшего⁷.

Но если с внедрением ЕНС возврат необоснованно возвращенного налога ФНС в пользу налогоплательщика упрощается, то вопрос о возврате застрахованным лицом в системе социального страхования излишне полученных средств социальных пособий, сформировавшим неосновательное обогащение последнего, остается открытым.

Так, основой дискуссии, как нам представляется, является пункт 9 утв. Президиумом ВС РФ 27.12.2017 «Обзора по отдельным вопросам судебной практики, связанным с добровольным страхованием имущества граждан», положительная разница между суммой страхового возмещения по договору страхования имущества и его рыночной стоимостью подлежит возврату страховщику как неосновательное обогащение⁸. Тем самым подтверждается компенсационная функция страховых выплат, направленных на восстановление утраченного лицом по причине наступления страхового случая страхового интереса.

В настоящее время практика злоупотреблений лиц, получающих социальные пособия за счет бюджетов государственных внебюджетных фондов, неоднозначная. Так, практика применения ст. 40 Закона РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации», предполагающей возврат в пользу ФСС «излишне выплаченного пособия по безработице», рассматривает в качестве «необоснованного обогащения» полученные пособия при условии факта недобросовестности получателя (ч. 3 ст. 1109 ГК РФ)⁹, признаком которой

⁷ Постановление Конституционного суда Российской Федерации от 8 декабря 2017 г. № 39-П «По делу о проверке конституционности положений статей 15, 1064 и 1068 Гражданского кодекса Российской Федерации, подпункта 14 пункта 1 статьи 31 Налогового кодекса Российской Федерации, статьи 199.2 Уголовного кодекса Российской Федерации и части первой статьи 54 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобами граждан Г. Г. Ахмадеевой, С. И. Лысяка и А. Н. Сергеева» // Не опубликовано. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

⁸ Обзор Президиума Верховного суда Российской Федерации по отдельным вопросам судебной практики, связанным с добровольным страхованием имущества граждан, от 27 декабря 2017 г. (б/н) // Не опубликовано. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

⁹ О занятости населения в Российской Федерации: Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. // Ведомости СНД РФ и ВС РФ. — 1991. — № 18. — Ст. 566.

является фактическая занятость безработного получателя пособия, не сообщившего об этом государству.

В практике споров в отношении обязательного пенсионного страхования редко ставится вопрос о распространении на необоснованно полученные пенсионные выплаты института неосновательного обогащения (Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного суда РФ от 07.09.2020 № 78-КГ20-25-КЗ¹⁰), однако справедливости ради следует отметить, что суд, предполагая презумпцию добросовестности пенсионера, признал, что органом государственной власти доказательства недобросовестности пенсионера представлены не были.

В обоих случаях органы правоприменения сталкиваются с неоднозначностью содержащегося в ч. 3 ст. 1109 ГК РФ условия, в котором говорится о возвращении полученным лицом пенсии, пособия или иных денежных сумм, предоставленных гражданину в качестве средств к существованию, при подтверждении его недобросовестности, что порождает дискуссию о добросовестности получателя как условия запрета на возврат неосновательно полученных средств из бюджетов ФСС и ПФР и в будущем — Социального фонда России.

Как отмечает в своем диссертационном исследовании, посвященном проблемам добросовестности, К. В. Нам, принцип добросовестности, заимствованный российским правом из германской правовой доктрины (*Treu und Glauben* — нем.), в настоящее время является в немецком праве основополагающим принципом всего правового оборота, распространяясь в равной степени не только на субъектов частноправовых отношений, но и на лиц, находящихся между собой в отношениях власти и подчинения [12, с. 18]. Названный принцип был заимствован германской правовой доктриной из правовой концепции *bona fide* («добрая совесть» — лат.), известной древнеримскому праву. Как отмечает канд. юрид. наук И. Ю. Карлявин, *fides* («совесть» — лат.), будучи правовой категорией, «представлял собой предел, за которым определялось место коварству и вероломству». В свою очередь, содержание в римском праве *bona fides* наполнялось скромностью, бережливостью, взаимным уважением и заботой родителей и детей, государства и граждан, совестью, стыдом и далее —

¹⁰ Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного суда РФ от 07.09.2020 № 78-КГ20-25-КЗ // Не опубликовано. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

страхом перед богами [9, с. 133]. Развитию этих идей в немецком праве Нового времени способствовали философские идеи, развивающие этические воззрения протестантизма, восхваляющие, в свою очередь, умеренность, трудолюбие и бережливость. В результате в германском социуме возникло долженствование правопорядка (нем. — *Ordnung muß sein*), выражаемое поговоркой «когда немец падает, он не подымается, а оглядывается, чтобы посмотреть, кто должен возместить ему ущерб» (*Wenn der Deutsche hinfällt, steht er nicht auf, sondern sieht sich um, wer ihm schadenersatzpflichtig ist*), о которой в начале XX в. упоминал Курт Тухольский (*Kurt Tucholsky*) в своем известном одноименном фельетоне, посвященном критике традиционного правопорядка Германии [19].

Однако в российском обществе, по словам И. А. Покровского, «свысока и с презрением относящемся к праву, будучи целиком в высших областях этики, в мире абсолютного», несмотря на то, что демократическое общество основано на рациональности мышления, то есть лишено иррациональности [14, с. 223–224], а также в российском праве в силу отсутствия четко выраженной доктрины принцип добросовестности не имеет нормативно оговоренных границ применения, в связи с чем характеризуется и определяется указанным автором как «генеральная оговорка, имеющая оценочное понятие». В то же время, как отмечает К. В. Нам, отсутствие четкого содержания добросовестности позволяет адаптировать правовое регулирование, основанное на нормах объективного права, к изменению поддерживаемых в обществе социальных ценностей и к особенностям конкретных фактических ситуаций. Тем самым принцип добросовестности обеспечивает справедливость, под которой указанный автор понимает «содержание духа закона — необходимость обеспечения правового регулирования общественных отношений, исходя из социально-оправданного и поддерживаемого в обществе поведения участников правоотношений по отношению друг к другу, основанного на здравом смысле и актуальных на данный исторический период ценностях» [12, с. 34–37].

Аргументы, изложенные К. В. Намом, отчасти подтверждаются практикой: в Определении КС РФ от 18.01.2005 № 36-О суд счел недопустимым универсализацию выводов, сделанных арбитражным судом Москвы об ином толковании значения добросовестности для участников налоговых правоотношений, сделанном КС РФ в Постановлении от 12.10.1998 № 24-П, а именно позицию арбитражного суда о том, что «нормы налогового законодательства, предоставляющие

права либо гарантии добросовестным налогоплательщикам, не могут быть распространены на недобросовестных»¹¹ (в названном постановлении указывается, что «конституционные гарантии частной собственности нарушаются повторным списанием налогов в бюджет с расчетного счета только добросовестного налогоплательщика <....> принудительное взыскание в установленном законом порядке с недобросовестных налогоплательщиков не поступивших в бюджет налогов не нарушает конституционные гарантии права частной собственности»)¹².

В то же время предметность принципа добросовестности получателя социальных пособий рассматривается КС РФ в Постановлении от 11.01.2022 № 1-П. В данном акте недобросовестность получателя социального пособия отождествляется КС РФ с «противоправными действиями» лица¹³. Этим же постановлением не опровергается незаконность отождествления ч. 3 ст. 1109 ГК РФ пенсий и пособий, «предоставленных человеку в качестве средств к существованию», с заработной платой. Тем самым законодатель и КС РФ признают компенсационный характер социальных выплат и в том числе — пенсий по достижению возраста нетрудоспособности, оставляя за ними функцию воплощаемого социальным государством социального всепомоществования.

Таким образом, исходя из выполнения принципом добросовестности обеспечения справедливости в процессе применения материального права, регулирующего участие лиц в субъективных правоот-

¹¹ Определение Конституционного суда Российской Федерации от 18 января 2005 г. № 36-О «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы открытого акционерного общества „Нефтяная компания «ЮКОС»“ на нарушение конституционных прав и свобод положениями пункта 7 статьи 3 и статьи 113 Налогового кодекса Российской Федерации» // Не опубликовано. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

¹² Постановление Конституционного суда Российской Федерации от 12 октября 1998 г. № 24-П «По делу о проверке конституционности пункта 3 статьи 11 Закона Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. „Об основах налоговой системы в Российской Федерации“» // Не опубликовано. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

¹³ Постановление Конституционного суда Российской Федерации от 11 января 2022 г. № 1-П «По делу о проверке конституционности пункта 1 статьи 1102 и подпункта 3 статьи 1109 Гражданского кодекса Российской Федерации в связи с жалобами граждан А. П. Кузьмина и Г. Т. Умарсаидова» // Не опубликовано. Информационно-правовая система «Консультант Плюс».

ношениях, пенсия должна выплачиваться только в случае фактического отсутствия у человека способности к самообеспечению. В противном случае получение пенсии по достижении возраста нетрудоспособности и одновременно с этим реализация лицом права на труд создают риск правовых последствий, описанных нами выше: признание правоприменительной практикой в качестве неосновательного обогащения социальных выплат безработным, одновременно осуществляющим неконвенционную (теневую) занятость. При этом следует обратить внимание на объединение управления в области социальных и пенсионных выплат в лице Социального фонда, следствием чего возникнет единообразный подход к обоснованности выплат посредством применения техники «социального казначейства».

В настоящее время законодатель допускает осуществление трудовой деятельности одновременно с получением пенсий независимо от их вида, а именно — получаемых в порядке пенсионного страхования или пенсионного обеспечения, создавая в теории финансов и права противоречие, о котором мы писали ранее [7]. Но в настоящее время Минтруд РФ разработал концепцию новой редакции закона «О занятости населения в РФ», в котором ведомство предлагает обозначить правовые последствия теневой занятости, так как по состоянию на сентябрь 2021 г. количество неформально занятых определялось Росстатом РФ величиной 20,1% от общей численности занятых (14,5 млн чел.); по данным Минфина РФ, объем серого фонда оплаты труда в России оценивался в 2020 г. в 10 трлн руб. [3], а согласно исследованиям, проведенным исследовательским центром Superjob.ru (март 2022 г.), на «черную» или «серую» зарплату согласны 38% россиян [2]. Данные цифры говорят о том, что лица, получающие пенсии по достижении возраста нетрудоспособности, продолжают осуществлять трудовую деятельность, но порой делают это нелегально, тем самым нарушая компенсационную функцию пенсии и проявляя недобросовестность, возможность выявления которой технологиями «социального казначейства» позволит требовать ее возврата как неосновательного обогащения за счет бюджета Социального фонда, а в случае осуществления нелегальной деятельности лицами, получающими государственное пенсионное обеспечение, — обогащение за счет федерального бюджета.

Несмотря на парадоксальность данного вывода, мы должны учитывать, что КС РФ, «истолковывая Конституцию, выявляет не только букву, но и дух тех или иных ее положений на каждом новом этапе

развития и тем самым приспособливает ее к меняющимся отношениям в обществе» [5, с. 164], что может создать для получающих пенсии риск привлечения к гражданской ответственности путем иска *condictio* либо — к публично-правовой ответственности в случае выявления недобросовестности получателя пособия, правовое основание которого имеет нелегальное происхождение [18].

Поскольку, согласно п. 24 «Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» (утв. Указом Президента РФ от 09.11.2022 № 809), традиционными ценностями российского общества являются в том числе «обеспечение преемственности поколений» и «забота о достойной жизни старшего поколения»¹⁴, нам видится необходимым законодательный пересмотр критериев пенсионной политики государства, вследствие чего риск применения исков *condictio* к лицам, получающим социальную поддержку и в том числе пенсии, сводился бы к минимуму, а средства, предназначенные для жизнеобеспечения лиц пенсионного возраста, формировались бы за счет процессуальной реализации принципа «солидарности поколений», предусмотренного ст. 75 Конституции РФ.

Литература

1. Белянова А. М., Гудкова Т. В. Кейнсианская доктрина и российский выбор // Вестник МГУ. Сер. 6: Экономика. — 2012. — № 2. — С. 82–103.
2. Васютченко З. Исследование: на «черную» зарплату сегодня согласны 38% россиян [Электронный ресурс] // Сайт информационного агентства «Банки.ру». — URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10963634> (дата обращения: 28.03.2022).
3. Виноградова Е. Минтруд разработает новый закон о рынке труда в России [Электронный ресурс] // Сайт информационного агентства «РБК». — URL: https://www.rbc.ru/economics/17/02/2022/620cf7099a79470d8f0aeec3?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop (дата обращения: 17.02.2022).
4. Годованник Л. Кэш не поможет. Когда и как налоговая возьмет под контроль все банковские операции физлиц [Электронный ресурс] // Сайт информационного агентства 47news. — URL: <https://47news.ru/articles/194113/> (дата обращения: 30.05.2021).

¹⁴ Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей : Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 [Электронный ресурс] // Сайт Президента Российской Федерации. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 09.11.2022).

5. Зорькин В. Д. Конституционно-правовое развитие России. — М. : НОРМА: ИНФРА-М, 2011. — 719 с.
6. Иванюженко А. Б. Новации налогообложения, как новый шаг в реализации концепции общественного договора в России // Сборник мат. V Всероссийской научн. конф. «Актуальные вопросы обеспечения прав и свобод человека и гражданина: региональный вектор». Хабаровск. Дальневосточный институт управления — филиал РАНХиГС. 15 сентября 2022 г. — Хабаровск : Изд-во ДИУ РАНХиГС, 2022. — 253 с.
7. Иванюженко А. Б. О возможных проблемах реализации конституционных новаций в сфере регулирования пенсионных прав граждан России // Журнал юридических исследований. — 2022. — Т. 7. — № 1. — С. 19–25.
8. Иванюженко А. Б. Пенсионная система Российской Федерации: проблемы, перспективы, пути реформирования / А. Б. Иванюженко. — СПб. : Алфе-Пресс, 2013. — 306 с.
9. Карлявин И. Ю. Методологическое значение категорий *fides* (совесть) и *bona fides* (добрая совесть) в Римском частном праве // Lex Russica. — Т. ХСVIII. — 2015. — № 1.— С. 130–138.
10. Ленин В. И. О задачах Наркомюста в условиях НЭПа // Ленин В. И. ПСС. — Изд. 5. — Т. 44. — М. : Изд. полит. лит-ры, 1970. — С. 396–400.
11. Мишустин М. В. Факторы роста налоговых доходов: макроэкономический подход // Экономическая политика. — 2016. — Т. 11. — № 5. — С. 8–27.
12. Нам К. В. Принцип добросовестности. Основы теории и правоприменения в контексте немецкого правового опыта : резюме дис. ... д-ра юрид. наук / К. В. Нам. — М., 2021. — 45 с.
13. Погорелко М. Ю. Нормативно-политические и нормативно-правовые источники и основания государственных политик // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. — Т. 2. — 2009. — Вып. 1. — С. 93–109.
14. Покровский И. А. Перуново заклътье // Из глубины : сборник статей о русской революции. — М. : Изд. МГУ, 1990. — 298 с.
15. Сорокин В. Д. Административный процесс и административно-процессуальное право. — СПб. : Издательство Юридического института, 2002. — 474 с.
16. Фаргиева А. И. Проблемы определения гражданско-правового статуса потерпевшего лица // Пробелы в российском законодательстве. — 2015. — № 4. — С. 128–130.
17. Флейшиц Е. А. Обязательства из причинения вреда и из неосновательного обогащения. — М. : Гос. изд-во юрид. лит., 1951. — 240 с.
18. Царева М. В поликлинике МВД злоупотребили со взятками [Электронный ресурс] // Сайт Информационного агентства «Коммерсантъ». — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4662561> (дата обращения: 26.01.2021).
19. Tucholsky K. Ordnung muß sein! // Berliner Tageblatt, 07.07.1919. — Nr. 306.

Кавеев К. А.

Обеспечение суверенитета России в 20-х гг. XXI в.: новые вызовы

Второе десятилетие XXI в. характеризуется возрастанием социальной турбулентности, характерной для всего мирового сообщества. Причин для этого много. Среди них можно выделить следующие.

Во-первых, пандемию коронавируса COVID-19, охватившую всю планету.

Во-вторых, как следствие, состояние мировой экономики — она оказалась в глубоком упадке из-за негативных последствий. Пандемия и углубляющийся экономический спад, несмотря на взаимозависимость и взаимосвязанность стран в процессе глобализации, основанный на либерализме, показал, что мировое сообщество в настоящее время находится в глубоком кризисе. Выход из сложившейся ситуации, несмотря на процессы глобализации, которые характеризовались высоким уровнем интеграции между странами, больше зависит либо от самих стран, либо от группы стран, входящих в тесный союз между собой, экономический, политический, военный (ЕС, ШОС, ОДКБ и др.), но не от консолидированного мирового сообщества. В этом заключается один из недостатков либеральной модели глобализации.

Напомним, что глобализация — «Это естественные и искусственные процессы ослабления или уничтожения государственных барьеров, стоящих на пути различных типов обменов» [7, с. 13]. Казалось бы, мировое сообщество должно было бороться с пандемией сообща, но на практике оказалось, что страны стали заботиться, прежде всего, о себе, это относится к наиболее развитым странам «коллективного Запада». В наихудшем положении оказались наиболее бедные страны.

В-третьих, санкционная политика «коллективного Запада» по отношению к ряду стран, политика которых направлена на сохранение своего суверенитета. Это относится, прежде всего, к РФ, которая открыто и наиболее последовательно стала отстаивать свои национальные интересы, связанные с обеспечением национальной безопасности. Это относится и к другим странам: Иран, Куба, КНР, Индия и др. Стала формироваться новая тенденция мирового развития — стремление ряда стран быть более суверенными. Глобализация, будучи объективным процессом, все-таки оказалась более выгодна «коллективному Западу» во главе с США, прежде всего, международным ТНК.

Критики глобализма правы в том, что глобализация стала «инструментом, с помощью которого капиталистические страны-лидеры навязывают экономически слабым и зависимым странам отказ от политической субъектности, убеждая в том, что утрата суверенитета (десуверенизация) имеет прогрессивный всеобщий характер, тем самым ведущие страны отнимают у слабых не только „право голоса“ в международной политике, но и саму способность к четкому и рациональному пониманию собственных национальных интересов» [8, с. 2].

Именно США, будучи реальным мировым гегемоном, стремятся сохранить свое лидирующее положение в мире, используют при этом самые различные методы его обеспечения: это и применение экономических санкций, свержение неугодных политических режимов (Ирак, Ливия), экономическая и военная поддержка тех сил и государств, которые являются орудием достижения американских целей. У значительной части государств постепенно начинает формироваться понимание того, что альтернатива однополярному миру необходима. Такой альтернативой является формирование многополярного мира, основанного на реальном суверенитете государств и на интеграции между ними, на взаимовыгодном сотрудничестве. В этой связи является важным обращение Президента РФ В. В. Путина к присутствующим, высказанное им на Валдайском форуме: «...суверенитет, самобытное развитие ни в коем случае не означает изоляцию, автаркию, а наоборот, предполагает активное, взаимовыгодное сотрудничество на справедливых и равноправных принципах»¹. Таким образом, наряду с глобализацией начинает практически формироваться тенденция деглобализации и дальнейшей суверенизации стран и государств. В теоретическом плане новое видение новой реальности-деглобализации получило определение в терминах «конец глобализации» [3], «кризис глобализации» [4]. Деглобализация имеет многоаспектное измерение. «Она выражается в постепенном ослаблении экономических позиций западного сообщества, уменьшении роли доллара в качестве основной валюты мира, появлении новых платежных систем» [2, с. 45]. Деглобализация, таким образом, есть реакция значительной части мирового сообщества на сложившийся однополярный мир, мир неравенства и на доминирование в нем Запада во главе с США и доллара как мировой валюты. В мире все больше растет понимание необходимости формирования справедливого без диктата стран «коллективного За-

¹ Валдайский Форум // Российская газета. 27 октября 2022 г.

пада» многополярного мира. В его формировании все большее значение приобретают такие страны, как Китай, Индия, Россия, Бразилия и другие.

Одним из условий построения многополярного мира, основанного на справедливости отношений между государствами, является наличие реального государственного суверенитета. Напомним, что «суверенитет (государственный суверенитет) — независимость государственной власти от всякой иной власти внутри страны и вне ее, исключительное право на политическую самостоятельность, необходимое и достаточное условие существования государства, его способности эффективно осуществлять свои функции»². На сегодняшний день не многие страны им обладают в полной мере. Есть страны, которые обладают полным суверенитетом (внутренним и внешним). Есть страны, которые обладают только внутренним суверенитетом без внешнего [5]. Это в полной мере относится к большинству европейских государств «коллективного Запада», а также к Японии, Южной Корее и др. Такое состояние во многом объясняется, с одной стороны, экономической зависимостью этих стран от США, с другой — наличием военных баз США в этих странах в результате окончания Второй мировой войны и, в-третьих, в добровольном выборе национальной политической элитой политического курса, соответствующего интересам мирового гегемона, а не интересам собственной страны.

Многие страны, осознавая необходимость сохранения своего суверенитета, но не обладая необходимыми возможностями, вынуждены проводить политику маневрирования, боясь экономических санкций. (Это относится, к сожалению, и к некоторым бывшим союзным республикам в составе бывшего СССР.) Даже такие великие мировые державы, как КНР и Индия, не позволяют себе однозначно идти на конфронтацию с «коллективным Западом» во главе с США. Лишь Россия стала той страной, которая позволила себе быть суверенной в полном смысле этого слова. Понимая это, «коллективный Запад» рассматривает Россию в качестве главной угрозы существующему миропорядку.

Цель «коллективного Запада» не только ослабить Россию экономически, путем наложения самых беспрецедентных по своей широте и глубине экономических санкций, изолировать Россию в мире, но и

² Большая актуальная политическая энциклопедия / А. В. Беляков и др. — 424 с.

уничтожить Россию как государство. Последнее обстоятельство является особенно важным. Вся предшествующая история России как государства свидетельствует о том, что Россия рассматривалась как православная, хотя и христианская, но, с точки зрения Запада, одновременно «варварская», «азиатская» и «непонятная» страна. Огромная по своим размерам, она априори представляла угрозу для Запада. Постепенно такое понимание стало основой формирования в западном обществе русофобии, которая периодически либо снижалась, либо обострялась, но присутствовала всегда. Только ослабление, а лучше уничтожение России как самостоятельного суверенного государства может снять эту угрозу. Этим во многом объясняется осуществление постоянной экспансии Запада по отношению к России. Вначале она носила религиозный характер, постепенно стала перерастать в политическую. Эта позиция стала частью менталитета современного Запада. Ярким свидетельством этому служит в прошлом война с Наполеоном в 1812 г., когда объединенный Запад хотел уничтожить Россию. Это также и Крымская война 1853 г. Особое место в этом ряду по своей остроте и по жестокости занимает Вторая мировая война, когда гитлеровская Германия и ее «сателлиты» хотели не только поработить европейские народы и страны, а некоторые из них просто физически уничтожить, рассматривая их как «недочеловеков» (*Untermensch* — по-немецки), а себя как «высшую расу». К этой категории людей относили, прежде всего, жителей Советского Союза. Фашизм как крайняя форма проявления идеологии расового неравенства (расовое неравенство — это продукт, прежде всего, западноевропейской культуры), нацизма является наследником колониальных стран, прежде всего европейских, которые рассматривали население своих колоний как людей «низшего сорта». Следует отметить, что, хотя фашизм как идеология был осужден в свое время на Нюрнбергском судебном процессе, как показывает современная практика, вовсе не исчез, но по-прежнему живет. Известно, что значительная часть представителей фашистского режима под покровительством США и Великобритании избежала наказания и стала служить новым хозяевам, а некоторая ее часть адаптировалась к новым условиям в самой Западной Германии. Это особенно характерно для представителей юридического корпуса. Поэтому, как показала практика, фашистская идеология не только полностью не исчезла, но и расширяет круг своих сторонников.

В настоящее время подобное происходит в странах Прибалтики, на Украине, за исключением ее восточной части, сначала на западной

ее территории, позже и по всей территории, где бывшие нацисты провозглашаются в качестве героев. Участие США и Великобритании в Антигитлеровской коалиции сыграло свою положительную роль в разгроме фашизма. Но, заметим, участие этих государств в коалиции диктовалось, прежде всего, их экономическими интересами, которым угрожала гитлеровская Германия. Когда была повержена гитлеровская Германия как экономический конкурент англосаксов, исторически существовавшая конфронтация по отношению к нашей стране никуда не ушла. Подобная позиция была озвучена в Фултонской речи премьер-министра Великобритании У. Черчилля в 1946 г., с которой начался новый этап конфронтации, получившей название холодной войны Запада с Советским Союзом. В течение всей послевоенной истории Запад вынашивал различные планы войны с нами. Известны различные планы нападения на СССР. После крушения Берлинской стены, распада Варшавского договора политика Запада осталась не только неизменной, но стала более агрессивной. Это проявилось в постепенном расширении военного блока за счет стран, ранее входивших в Варшавский договор, в результате которого после распада СССР блок НАТО оказался непосредственно у границ России. Сложившаяся ситуация вынудила руководство страны поставить вопрос о возврате блока НАТО к границам 1997 г. Руководство альянса проигнорировало это справедливое требование. Оно, наоборот, пошло на обострение отношений. Следует заметить, что в данном случае «коллективный Запад» действует более изощренно. С одной стороны, он создает условия для уничтожения России косвенно, путем введения экономических санкций, прямо не вступая в вооруженную конфронтацию, с другой, делается попытка прямого уничтожения России, но уже не своими, а чужими руками, используя другие страны, где в качестве государственной политики нацизм и откровенная русофобия. Таким инструментом в руках «коллективного Запада» оказалась Украина. С развалом Советского Союза бывшие союзные республики стали независимыми государствами. Некоторые из них не имели ранее сложившиеся традиции государственности. Известно, что в основе формирования государства должна быть определенная национальная идея [8], которая объединяет народ как единое целое, на основании которой выстраивается национальная идеология и осуществляется процесс формирования национального государства. Подобной идеологией на начальном этапе становления национального государства, как показывает практика, чаще является национализм как попытка

осознания своей национальной идентичности, если национализм рассматривать как прогрессивный процесс государствообразования. В некоторых вновь возникших государствах, ранее не имевших своей государственности вовсе или в течение предшествующей истории, поиск объединяющей национальной идеи явился сложным и противоречивым процессом. Это объясняется тем, что население некоторых стран до момента образования самостоятельного государства прежде входило в состав других государств, поэтому для них были характерны различные культурные и политические традиции, что порождало противоречия и конфликты в вопросе о характере государства и его будущего. Это в полной мере является характерным для некоторых бывших советских республик, в которых после развала СССР, по мнению известного историка Андрея Фурсова, борьба с советскостью «стала работать не на интернационализм, а на национализм, который со временем довольно быстро превратился в русофобию»³. Наиболее полно этот процесс реализовался на современной Украине. Являясь в большей степени искусственным государственным образованием, население Украины состояло из разных наций, отличающихся между собой в культурном, бытовом и политическом отношении. Это относится, в частности, к западной ее части, население которой входило исторически и продолжительное время в состав различных государств (Австро-Венгрия, Речь Посполитая, позже Польша, Россия, СССР). У населения этой части Украины в результате сформировался свой особый менталитет, отличный от восточной. Менталитет населения восточной части Украины соответствовал менталитету населения России, что отличало его от менталитета большей части населения Западной Украины. Противоборство этих тенденций в определенной степени оказало воздействие на становление государственности Украины. Для западной части населения в большей степени было характерно негативное отношение к России как результат предшествующей истории, так и наследия поддержки определенной ее частью германского нацистского режима. Эта тенденция в конечном счете стала определяющей в становлении государства Украины, содержанием которой стал откровенный нацизм и русофобия, поддерживаемые «коллективным Западом», направленные на уничтожение России как суверенного государства. Подобная позиция пришедшей к власти прозападной эли-

³ Фурсов А. СССР был мировым феноменом // Аргументы недели. — № 1(847). — 11 января 2023 г.

ты стала содержанием реальной политики Украины. Таким образом, Украина стала орудием в руках Запада в борьбе с Россией.

Попытка сохранить прежний уходящий в прошлое миропорядок толкает «коллективный Запад» на разные авантюры, начиная с наложения экономических санкций против государств, противостоящих этому диктату (Иран, КНДР, Беларусь, Россия), и заканчивая использованием других государств в качестве инструмента военного давления. Такой страной оказалась Украина. Она стала подобным военным инструментом в руках «коллективного Запада». Страны Запада во главе с США прямо ставят своей целью не только лишить суверенитета, но и уничтожить саму российскую государственность. В такой ситуации Россия была вынуждена предпринять действия на опережение, начав специальную военную операцию (СВО), направленную на защиту своего суверенитета.

Поэтому проблема защиты собственного суверенитета для России приобретает новое значение в современных условиях. Новизна и острота проблемы и вызов для сохранения собственного суверенитета состоит в том, что Россия является объектом прямой не только экономической, как прежде, но и прямой вооруженной агрессии со стороны «коллективного Запада», использования Украины в качестве ударной силы. Вновь, но уже в более «осовремененной» форме, чем это было раньше в нашей истории, реализуется попытка достижения исторического реванша, который не был достигнут не единожды в прошлом. Острота проблемы сохранения суверенитета нашего государства состоит также и в том, что это делается откровенно открыто. В этом состоит новый вызов для России во втором десятилетии XXI в. Без преувеличения и с полным основанием в современных сложившихся условиях можно утверждать, что Россия, как и прежде, вынуждена вести борьбу за свою независимость. Суверенитет, как определенная характеристика политического состояния государства, является системным явлением. Известно, что политика обладает свойством инклюзивности, она, как и мораль, имеет отношение ко всем сферам и областям жизни общества. Следовательно, любые проблемы, возникающие в обществе и являющиеся для него значимыми, становятся политическими. Так как решение такого рода проблем, как известно, требует использования соответствующих и часто значительных ресурсов, а самыми большими ресурсами в обществе обладает государство, следовательно, такого рода проблемы могут быть решены только посредством государства, то есть они становятся, таким об-

разом, политическими. Следовательно, государственный суверенитет касается всех сторон жизни общества и отраслей хозяйственной деятельности. Поэтому задача государства состоит в обеспечении суверенитета в основных сферах и отраслях жизни общества. Поэтому речь идет о суверенитете в сфере культуры, образования, науки, технологии, энергетики, сельского хозяйства и т. д. Исходя из положения, что политика является концентрированным выражением экономики, именно поддержание экономического суверенитета в конечном счете является основой обеспечения безопасности страны. Как показала практика, экономика России, несмотря на санкции и возникшие трудности, продемонстрировала свою определенную устойчивость. Неотделим от экономического суверенитета и финансовый. Процесс перехода к отечественному рублю и отказ от доллара в торговых отношениях с другими странами стал одним из важных факторов, направленных на обеспечение финансового суверенитета. Вместе с тем важно отметить, что влияние санкций привело к сокращению доступа к передовым технологиям. В связи с этим возникает угроза технологическому суверенитету государства. Стало ясным, что модель экономики, основанная на либеральных принципах, как показывает практика, не может создать необходимые условия для его обеспечения. Остро стоит задача обеспечения технологического прорыва в наиболее важных «критических» областях, количество которых значительно. Примером служит, в частности, на сегодняшний день, состояние отечественной гражданской авиации. Нельзя не отметить в этой связи соответствующие действия правительства. Оно предпринимает необходимые меры. Главное здесь, чтобы эти меры были достаточными и своевременными. В этом вопросе важно учесть фактор времени. Далее следует отметить, что характерным для современного этапа мирового развития является переход наиболее экономически развитых государств на новый технологический уклад, связанный с возникновением «четвертой технологической революции», в основе которой лежит развитие информационных технологий. Информационные технологии как наиболее важный фактор, наряду с другими, определяют современное состояние научно-технического прогресса. Развитие информационных технологий стало основой формирования «цифровой экономики». Цифровые технологии дали огромный импульс для развития всех направлений науки, техники и отраслей производственной деятельности и оказывают существенное воздействие на жизнь современного общества в целом, непосредственно влияют на жизнь почти каждого со-

временного человека, изменяя ее качественно. Становится ясным, что будущее за теми странами, которые быстро и успешно внедряют информационные технологии. Для России принципиально важно не оказаться в числе аутсайдеров.

Для этого необходимы соответствующие действия со стороны правительства, обеспечивающие суверенитет России в этой сфере⁴. В этой связи одним из наиболее существенных факторов обеспечения государственного суверенитета является обеспечение информационного суверенитета. «Информационный суверенитет — это способность и намерение субъекта политики производить, распределять и потреблять информацию в зависимости от собственных интересов и участия в политике, использовать информацию как ресурс политического влияния в масштабах и объемах, которые соответствуют текущим и долгосрочным интересам» [6, с. 185]. Следует подчеркнуть, если обеспечивается суверенитет в различных сферах жизнедеятельности и отраслях производственной деятельности общества, то тем самым обеспечивается и государственный суверенитет, существует страна как геополитическое образование, которым является наша страна — Россия.

Необходимость сохранения суверенитета имеет не только сторонников, но и противников. Возникает ощущение, что острота проблемы не совсем еще и не до конца осознается в целом нашим обществом и не осознается, какие последствия могут возникнуть при этом в будущем. Как никогда в этой связи необходима консолидация всего общества, всего населения, важность осознания опасности, которая угрожает нашему государству, обществу сегодня. А это уже проблема сохранения внутреннего суверенитета государства. Не секрет, что в обществе существуют разные силы, среди которых есть и такие, которые не поддерживают действия государства по защите национального суверенитета, другие, мягко говоря, неоднозначно относятся к происходящим событиям в силу разных причин. В этой связи высказанное Президентом России В. В. Путиным положение в послании Федеральному собранию является в настоящее время особенно актуальным для всех нас. «Россия была и будет суверенным, независимым государством. Это просто аксиома. Она будет либо такой, либо вообще ее не будет. Для всех нас должно быть понятно, мы

⁴ Доктрина информационной безопасности Российской Федерации, утвержденная Указом Президента РФ от 05.12.2026 № 646.

должны это понимать и осознавать. Россия не может быть государством, если она не будет суверенной. Некоторые страны могут, Россия — нет»⁵. Поэтому необходимые действия, предпринимаемые государством и поддерживаемые абсолютным большинством населения в этом направлении, являются залогом сохранения суверенитета и существования России.

Литература

1. *Кавеев К. А.* Национальная идея и стратегия развития России // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. — Т. 8. — 2017. — № 3(30). — С. 85–89.
2. *Клепацкий Л. Н.* Деглобализация мировой системы // Международная жизнь. — 2015. — № 8. — С. 25–45.
3. *Кондратьев В. Б.* Конец глобализации или к новому капитализму [Электронный ресурс] // Перспективы: электронный журнал. — 2017. — № 2. — С. 5–22. — URL: https://www.imemo.ru/index.php?page_id=645&id=4139 (дата обращения: 25.11.2018).
4. *Королева А.* Глобализацию поставили на паузу // Эксперт online [Электронный ресурс]. — URL: <http://expert.ru/2017/01/19/globalizatsia/> (дата обращения: 12.05.2018).
5. *Пастухова Н. Б.* Государственный суверенитет: вчера и сегодня. — М. : Аспект Пресс, 2010. — 241 с.
6. *Россошанский А. В.* Политический и информационный суверенитет в контексте процессов глобализации // Симбирский научный вестник. — 2011. — № 4. — С. 176–186.
7. *Шмидт С. Ф.* Деглобализация и ресуверенизация: двойной мегатренд 2010-х // Известия Иркутского государственного университета. Сер.: Политология. Религиоведение. — Т. 26. — 2018. — С. 5–20.
8. *Palmer T. G.* Globalization and Culture: Homogeneity, Diversity, Identity, Liberty. — Potsdam : The Liberal Institute of the Friedrich Nauman Foundation, 2004. — 30 p.

⁵ Послание Президента РФ Федеральному собранию 20 февраля 2019 г. // Российская газета. Четверг, 21 февраля 2019 г. — № 38. — С. 5.

Комарков А. Ю.

Планирование и осуществление мобилизации в условиях 1941 г. — уроки для современной России

Объявленная в сентябре 2022 г. частичная мобилизация Вооруженных сил Российской Федерации и реальный ход ее осуществления вскрыли целый ряд неочевидных ранее проблем и противоречий. Выяснилось, что российская система укомплектования армии призываемыми резервистами оказалась не вполне готовой даже к реализации ограниченных по масштабу мобилизационных мероприятий. И дело здесь не только в сообщениях, исходящих из средств массовой информации и признаниях самого факта многочисленных недостатков со стороны официальных властей. Исторический опыт проведения нашей страной аналогичных мероприятий в обстоятельствах военной опасности уже сам по себе не дает оснований для признания завершившейся осенью прошлого года мобилизационной кампании абсолютно успешной. Так, чтобы призвать в сентябре — октябре 2022 г. немногим более 300 тыс. военнообязанных, гражданским и военным властям потребовалось больше месяца. Вместе с тем эталоном здесь может служить осуществление такой же частичной мобилизации Вооруженных сил СССР с началом Великой Отечественной войны летом 1941 г. Из доступных сегодня источников известно, что только за первые восемь дней с 23 по 30 июня по мобилизации удалось призвать фактически в армию 5350 тыс. военнообязанных начальствующего, младшего начальствующего и рядового состава запаса. В дополнение к ним из народного хозяйства было собрано 733 тыс. лошадей, 234 тыс. автомашин и свыше 31,5 тыс. тракторов, требующихся для развертывания фронтового и армейского тыла [7, с. 114]. В результате, несмотря на множество проблем, обусловленных неблагоприятной военной обстановкой, были в целом своевременно исполнены и даже перевыполнены основные показатели мобилизационного плана 1941 г. (так называемого МП-41, или МП-23) по 14 военным округам. Вот почему с учетом перечисленных выше фактов тема планирования и осуществления мобилизации в условиях 1941 г. является по-прежнему невероятно актуальной и заслуживает со всеми вводными обстоятельствами исследования.

Разработка нового мобилизационного плана, известного также под обозначением МП-23, началась в советском Генеральном штабе в са-

мый разгар начального периода Второй мировой войны с мая 1940 г., сразу же после состоявшейся замены К. Е. Ворошилова на С. К. Тимошенко на посту народного комиссара обороны Союза ССР. Однако в силу развернувшейся с лета того же года после советско-финляндской войны широкомасштабной реорганизации всей Красной армии утверждение советским правительством нового мобплана постоянно откладывалось. Лишь к 12 февраля 1941 г. нарком обороны, маршал С. К. Тимошенко и начальник Генштаба, генерал армии Г. К. Жуков представили в Совет народных комиссаров и Политбюро Центрального комитета Всесоюзной коммунистической партии докладную записку с изложением новой схемы развертывания Вооруженных сил СССР при проведении в стране всеобщей мобилизации. Согласно ее содержанию, по завершении отмобилизования всей Красной армии совокупная численность Вооруженных сил Советского Союза, завершивших переход на штаты военного времени, должна была составить 8 682 827 военнослужащих, не считая вольнонаемного персонала и личного состава формирований гражданских наркоматов. Армии в условиях войны было положено иметь 1 136 948 лошадей всех типов (верховых, артиллерийских и обозных), 671 770 из которых поступало по мобилизации из народного хозяйства. Тем же образом на комплектование тылов надлежало обратить изымаемые из гражданских организаций 27 713 легковых, 231 838 грузовых и 43 919 специальных автомашин, а также 45 492 трактора [6, с. 612, 617]. В результате планировалось полностью обеспечить отмобилизованную и развернутую Красную армию в точном соответствии с ее мобилизационной потребностью в автотранспорте согласно предназначению всех частей и соединений, а также органов тыла на военное время. Правда, при этом констатировалось, что развертывание армии, скорее всего, не будет носить одномоментный характер, в связи с чем опция со всеобщей мобилизацией была предусмотрена исключительно на случай войны одновременно на два фронта — с Германией на западе и Японией на востоке. При подъеме только «западных» округов, самым восточным из которых был Уральский, общая численность сухопутных войск и военно-воздушных сил Красной армии несколько снижалась относительно аналогичных показателей мобилизации всеобщей и должна была составить «всего лишь» 7 852 432 чел. без гражданских органов [6, с. 613]. Но с учетом имеющихся данных относительно того, что к началу Великой Отечественной войны списочная численность Красной армии достигла цифры в 5 080 977 единиц личного состава

вместе с привлеченными на так называемые большие учебные сборы (БУС), становится очевидным тот колоссальный объем мобилизационной работы, который предстояло выполнить на уровне округов сразу же после 22 июня 1941 г. [2, с. 50]. Одних только военнообязанных запаса начальствующего, младшего начальствующего и рядового состава требовалось призвать в количестве 2 771 455 чел. в строго установленные планом сроки. А необходимость оприходования сотен тысяч лошадей, автомашин и тракторов только возлагала на военкоматы и прочие мобилизационные структуры дополнительную нагрузку.

Теперь о времени. Согласно МП-41, отмобилизование войск в каждом округе происходило поэшелонно. Каждое соединение или часть занимались доукомплектованием до штатов военного времени в строгом соответствии со своим мобпланом, тесно привязанным к общей схеме развертывания войск округа. В зависимости от предназначения на военное время воинские формирования могли быть отнесены к одному из четырех эшелонов мобилизации, следовавших друг за другом и отличавшихся друг от друга, прежде всего, сроками завершения мобилизационных мероприятий. Наиболее высокой мобилизационной готовностью отличались части из первого эшелона, на развертывание которых до штата военного времени отводилось не более 48 часов со времени подъема по боевой тревоге. Сюда относилась большая часть войск трех особых военных округов (Прибалтийского, Западного и Киевского), размещенных непосредственно на советско-германской границе и входивших в состав так называемых армий прикрытия. Такой выигрыш во времени обеспечивался преимущественно призывом основной массы личного состава запаса по территориальному принципу — из пограничных районов. И, кроме того, выделенные в наряд силы на оборону границы соединения отличались довольно высокой комплектностью еще в мирное время и посему с началом мобилизации должны были получить не более 25–30% от ресурсов, положенных им по штату военного времени [7, с. 77, 78].

Второй эшелон сил Красной армии объединял в своем составе все войска и части боевого обеспечения, завершавшие отмобилизование в период с 3-го по 7-й дни мобилизации. Это были преимущественно соединения, удаленные от границы на значительное расстояние и расквартированные на территории внутренних военных округов и отчасти — в глубине особых, дальше армий прикрытия. Они содержались по сокращенному штату мирного времени и должны были при от-

мобилизации получить в свое распоряжение до 60% личного состава, недостающую технику, лошадей и развернуть ряд подразделений [7, с. 77, 78]. Таким образом, все строевые части Красной армии во всех без исключения военных округах, предназначенные непосредственно для участия в боевых действиях, завершали переход на штат военного времени к исходу 7-го дня мобилизации, после чего могли выдвигаться непосредственно на фронт. Оставались еще фронтовые тылы, ремонтные службы, запасные части и стационарные госпитали, относившиеся своим предназначением к третьему и четвертому эшелонам. Их полное укомплектование ожидалось в период с 8-х по 15-е и с 16-х по 30-е сутки с момента фактического начала войны [7, с. 77]. Таким образом, мобилизация всей Красной армии была рассчитана ровно на месяц, что принципиально не исключало участия ее сил в полномасштабных операциях по мере их готовности с опережением графика.

Сопоставление нового мобплана 1941 г. с действовавшим в 1938–1939 гг. старым МП убедительно свидетельствует — советское верховное командование стремилось максимально возможным образом сократить время, требующееся на развертывание до штатов военного времени всех боевых подразделений, а также тыловых структур корпусного и армейского звена. Если старый МП-22 предполагал завершение отмобилизования всех пригодных для боя строевых частей к исходу 10-го дня «М» [3, с. 278], то утвержденный в феврале 1941 г. Совнаркомом и Политбюро новый проект мобилизационного управления Генштаба смещал окончание всех мобилизационных процедур для формирований из состава двух первых эшелонов на 7-е сутки. Отмеченный выше факт может найти свое объяснение пониманием со стороны руководства Красной армии одной простой истины в реалиях 1941 г. Дело в том, что ко времени начала Великой Отечественной войны вооруженные силы вероятного противника, гитлеровской Германии, уже были полностью отмобилизованы за практически два года собственного полноценного участия в мировой войне и потому имели постоянную готовность к боевым действиям [7, с. 78]. А следовательно, возникала реальная опасность упреждения Красной армии вермахтом в оперативном развертывании на театре военных действий. Поэтому с целью недопущения нарушения стратегического равновесия Наркомат обороны (НКО) и Генштаб уже с середины 1940 г. стали осуществлять ряд шагов, основное предназначение которых заключалось в повышении боевой и мобилизационной готовности

Красной армии. Так, согласно постановлению Совнаркома от 6 июля 1940 г., выросло стремительно число стрелковых дивизий, содержащих свой кадр в усиленном 12-тысячном составе. Вместо 43 усиленных дивизий, бывших в армии на момент принятия вышеупомянутого постановления, предполагалось осенью сформировать еще 52 их аналога. Тем самым число 12-тысячных стрелковых дивизий возрастало в перспективе до 95¹, а по факту составило до 50% всех стрелковых войск Красной армии ко времени нападения Германии на СССР 22 июня 1941 г. [3, с. 410]. Такие дивизии усиленного штата мирного времени 4/100 считались ограниченно боеспособными и пригодными для боя в обороне на заранее оборудованных полевых позициях даже без формирования по мобилизации своего второго эшелона из военнообязанных запаса и положенного им народнохозяйственного имущества [4, с. 22].

Также серьезной реорганизации подверглись и другие стрелковые формирования при новом начальнике Генштаба Г. К. Жукове. Он ликвидировал весной 1941 г. 23 имевшиеся в Красной армии стрелковые дивизии 3-тысячного состава, времени на отмобилизование которых требовалось слишком много (до одного месяца)², и перестроил их с усилением кадра в 6- и 12-тысячные [3, с. 470]. Вместо предполагавшихся к развертыванию на базе резервных стрелковых полков к исходу первого месяца войны 42 стрелковых дивизий для резерва главного командования стали формировать 28 дополнительных дивизий 6-тысячного состава с автоматическим низведением для каждой из них потребного на мобилизацию времени в пределах семи суток. Наконец, исключительно важное значение в плане сокращения мобилизационного периода в обстоятельствах реальной войны имели организация и проведение учебных сборов запаса при своих

¹ Постановление СНК СССР «Вопрос Наркомата обороны» от 6 июля 1940 г. [Электронный ресурс] // Государственный архив Российской Федерации (ГА РФ). Ф. Р-5446. Оп. Зас. Д. 2. Л. 120. — URL: <https://www.prilib.ru/item/1310657> (дата обращения: 01.11.2022).

² Докладная записка наркома обороны СССР С. К. Тимошенко и начальника Генерального штаба Красной армии Б. М. Шапошникова И. В. Сталину и председателю СНК СССР В. М. Молотову с предложениями об организационных мероприятиях по военным округам и общему усилению Вооруженных сил СССР от 4 июля 1940 г. [Электронный ресурс] // Российский государственный архив новейшей истории (РГАНИ). Ф. 3. Оп. 50. Д. 262. Л. 78. — URL: <https://www.prilib.ru/item/1308713> (дата обращения: 01.11.2022).

частях в мае — июне 1941 г. В условиях поступления в Генштаб все более и более тревожных данных о сосредоточении немцами своих сил ближе к границам СССР советское командование принимает решение о составлении нового плана (графика) учебных мероприятий в войсках на летний период. Число подлежащих призыву на сборы военнообязанных существенно возросло, сроки их проведения были смещены по всей армии на июнь, а охват сборами сухопутных войск заметно расширился. Таким образом, ко времени начала Великой Отечественной войны на сборах в собственных частях уже находилось 802 138 чел., подлежавших призыву по мобилизации. Этих резервистов уже не нужно было собирать и бездарно тратить драгоценное время. В результате мобилизация армии в связи с войной, согласно признанию Генштаба, была значительно облегчена проводившимися летом 1941 г. общими учебными сборами приписного состава [3, с. 469, 471, 475].

Отмеченное выше непреходящее значение учебных сборов запаса в деле подготовки к проведению мобилизации было обусловлено еще одним обстоятельством. Такие сборы в Красной армии проводились каждый год в летнее время на протяжении нескольких последних лет, предшествовавших войне, и служили целям тренировки личного состава по исполнению хотя бы части мероприятий, заложенных в мобплан, в максимально реалистичных условиях. В отношении учебных сборов в Наставлении по мобилизационной работе войсковых частей, управлений и учреждений Красной армии говорилось: «Командир и начальник штаба обязаны: ...использовать учебные сборы войсковых частей для подготовки начальствующего состава к проведению мобилизации, для изучения приписного состава и всесторонней проверки на практике реальности мобилизационных расчетов и соответствия табелей по материальному обеспечению» [5, с. 150]. В этой связи не приходится удивляться наличию в директивах Генштаба округам аналогичных по сути указаний: «Призыв приписного состава на учебные сборы проводить методом поверочной мобилизации, с задачей проверки расчетов мобпланов»³. Вместе с тем регулярные сборы шли, очевидно, на пользу самим военнообязанным за счет усвоения ими

³ Директивы Генерального штаба округам о проведении в 1941 г. учебных сборов от 31 марта, 1 и 2 апреля 1941 г. // Центральный архив Министерства обороны Российской Федерации (ЦА МО РФ). Ф. 38. Оп. 11351. Д. 5. Л. 38, 52, 67, 81, 127, 137, 147, 158, 170, 180, 190, 201, 211.

определенного алгоритма действий по явке в собственные подразделения. Так, например, в журнале боевых действий 2-го стрелкового корпуса Западного особого военного округа за первые дни войны про отмобилизование 100-й стрелковой дивизии в Минске говорится: «... явка приписного состава проходила организованно, так как большинство его было на сборах и знало свою часть»⁴. И таких призывников, надо полагать, было в СССР немало, потому что масштаб ежегодных лагерных сборов превышал нередко отметку в миллион человек. Например, в самый канун Второй мировой войны летом 1939 г. через сборы приписного состава пропустили 1 400 000 резервистов запаса. А нарком обороны К. Е. Ворошилов запросил тогда же у советского правительства разрешение повысить лимит на две сотни тысяч дополнительных запасных, запланированных НКО к привлечению на учебу в войска сверх указанной цифры [1, с. 28].

В итоге благодаря целенаправленной и заблаговременной подготовке к будущей войне в Советском Союзе успели создать стройную и апробированную на практике систему укомплектования развертываемой по мобилизации армии, находившуюся к июню 1941 г. в состоянии высокой мобилизационной готовности. Это возымело чрезвычайно большое значение уже в самом начале боевых действий, когда, несмотря на хаос внезапного нападения противника, советскому руководству все же удалось претворить в жизнь ключевые положения схемы подъема вооруженных сил и их перевода на штаты военного времени. Причем собственные мобпланы были даже сознательно перевыполнены, а количество призванных к 30 июня резервистов превышало фактическую потребность в человеческих ресурсах, действовавших на театре соединений и частей. Вместе с тем такой подход оправдал себя в период летне-осенней кампании 1941 г., а все «лишние» военнообязанные были использованы вскоре для формирования новых дивизий и бригад, не предусмотренных изначально никаким мобилизационным планом.

Литература

1. *Анфилов В. А.* Красная армия за год до фашистской агрессии // Военно-исторический журнал. — 1996. — № 3. — С. 18–28.

⁴ Журнал боевых действий 2-го стрелкового корпуса с апреля 1941 г. [Электронный ресурс] // ЦА МО РФ. Ф. 807. Оп. 1. Д. 5. Л. 2. — URL: www.pamyat-naroda.ru (дата обращения: 16.11.2022).

2. Боевой и численный состав Вооруженных сил СССР в период Великой Отечественной войны (1941–1945 гг.). Статистический сборник № 1 (22 июня 1941 г.). — М. : ИВИ МО РФ, 1994. — 336 с.
3. *Захаров М. В.* Генеральный штаб в предвоенные годы : [сб.]. — М. : АСТ: ЛЮКС, 2005. — 766 с.
4. *Комарков А. Ю.* К вопросу о характере учебных сборов запаса в Красной армии накануне Великой Отечественной войны (май — июнь 1941 г.) // Вопросы истории. — 2021. — № 6(2). — С. 5–34.
5. Русский архив: Великая Отечественная : приказы народного комиссара обороны СССР. Т. 13(2-1). — М. : ТЕРРА, 1994. — 368 с.
6. 1941 год: в 2 кн. / сост. Л. Е. Решин [и др.] ; под ред. В. П. Наумова. Кн. 1. — М. : Междунар. фонд «Демократия», 1998. — 832 с.
7. 1941 год — уроки и выводы / Ген. Штаб Объед. вооруж. сил СНГ ; [Подгот.: д. воен. н., ген.-майор В. П. Неласов и др.]. — М. : Воениздат, 1992. — 240 с.

Кучина О. В.

Интерактивные формы подготовки государственных и муниципальных служащих

Интерактивные формы подготовки специалистов традиционно вызывают серьезный интерес профессионального сообщества еще с прошлого века. Уже в 1932 г. в Советском Союзе была создана и проведена первая в мире деловая игра, автором которой являлась Мария Мироновна Бирштейн, предложившая идею обучения руководящего персонала при помощи игры [1]. Среди первых специалистов по применению игр в обучении и развитии известны Ю. С. Арутюнов, М. М. Бирштейн, Р. Ф. Жуков, Г. П. Щедровицкий и др. [11].

Современная модель обучения управленцев имеет своей целью не столько усвоение знаний и выработку умений и навыков будущих, сколько формирование на основе заинтересованности самих обучающихся профессиональных и надпрофессиональных компетенций, обеспечивающих выпускнику успех в сфере реальной жизнедеятельности. Такой результат достигается с помощью определенного инструментария, называемого интерактивными формами или методами [16]. Отметим, что эти методы, направленные на активизацию мышления студентов, характеризуются высокой степенью мотивации и эмоционального восприятия учебного процесса и позволяют активизировать и развивать творческую деятельность обучаемых; повышать результативность учебного процесса; формировать и оценивать профессиональные компетенции, особенно в части организации и выполнения коллективной работы [6].

Специалисты отмечают, что интерактивное обучение также способствует развитию коммуникативных умений и навыков, помогает установлению эмоциональных контактов, активизирует работу в команде, расширяет спектр образовательных возможностей [12]. Таким образом, использование активных и интерактивных форм и методов обучения в учебном процессе позволяет студентам приобрести опыт активного освоения содержания будущей профессиональной деятельности; способствует развитию личностных качеств, необходимых для самореализации в своей профессии, а также приобретению нового опыта решения профессиональных задач [10].

В настоящее время актуальность данной тематики обуславливается следующими факторами. Во-первых, смещением требований

рынка труда в сторону soft и digital skills потенциальных работников, что в полной мере характерно для претендентов на должности государственных и муниципальных служащих. Во-вторых, ростом влияния культуры впечатлений на все сферы жизнедеятельности общества, чему особенно подвержено молодое поколение, получающее образование в текущем периоде. В-третьих, сменной парадигмы управления персоналом: от обучения к развитию. В этой связи резко возрастает роль интерактивного обучения, при котором существенно меняется роль преподавателя: из носителя знаний он превращается в модератора или фасилитатора, инициирующего творческий поиск и активную коммуникацию самих обучающихся, их обращение к собственному или экспертному социальному опыту [15].

В-четвертых, приход в образовательный процесс и на рынок труда поколения Z, отличающегося от предшествующих поколений образом мышления, коммуникативными навыками и ценностными ориентирами и требующего соответствующих образовательных методов и педагогических приемов. Digital-среда для современной молодежи является естественной средой общения; комфортная коммуникативная культура — необходимым условием взаимодействия, а интерес к предмету пробуждается именно в активном включении в сам процесс обучения, в возможности выполнять разноплановые практико-ориентированные задания, высказывать и отстаивать собственную точку зрения и в конечном счете формировать компетентность в интерактивной образовательной среде.

Наконец, в-пятых, в настоящее время происходит возрастание требований к качеству подготовки государственных и муниципальных служащих, что обусловлено усложнением задач государственного и муниципального управления, процессами цифровизации деятельности власти, ротацией государственных и муниципальных служащих и др. В научной литературе поднимаются вопросы совершенствования методики преподавания дисциплин по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», в частности широкого применения интерактивных методов обучения [17].

Объектом в рамках данной статьи выступает современное студенчество, являющееся представителем того самого поколения Z. Собственные исследования автора, проводимые в течение нескольких последних лет, позволили выделить ряд преимуществ и проблем данного поколения (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества и проблемы поколения Z

Преимущества	Проблемы
1. Стремление к самообразованию. 2. Желание менять мир к лучшему. 3. Уважение к другому индивидууму. 4. Умение работать в условиях многозадачности. 5. Готовность к переменам. 6. Высокая адаптивность. 7. Технологичность мышления. 8. Практикоориентированность. 9. Навык целеполагания. 10. Высокая культура впечатлений	1. Инфантилизм. 2. Неумение работать в команде. 3. Клиповое мышление. 4. Перфекционизм. 5. Высокая подверженность стрессу. 6. Информационная незащищенность. 7. Слабое логическое мышление. 8. Эгоцентризм. 9. Невысокий уровень общей культуры. 10. Невысокая коммуникативная культура

Источник: составлено автором.

Представляется бесспорным, что применение интерактивных форм обучения для данного контингента обучающихся в полной мере будет использовать их преимущества, одновременно способствуя решению указанных выше проблем. Отметим, что интерактивные формы прекрасно зарекомендовали себя не только в системе высшего профессионального образования на уровне бакалавриата и магистратуры, но и в системе дополнительного профессионального образования, в таких его формах, как повышение квалификации и профессиональная переподготовка¹. Причем интерактивный формат успешен как при традиционных аудиторных занятиях, лекциях и семинарах, так и при занятиях, проводимых дистанционно. Ниже представлен инструментарий — основные интерактивные формы занятий, применяемые автором и его коллегами в аудиторной и цифровой средах (табл. 2).

¹ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 10.01.2023).

Таблица 2

Инструментарий

В аудитории	В цифровой среде
1. Фасилитация: проектная карусель, мировое кафе и др. 2. Игры ролевые, деловые, трансформационные. 3. Проблемные лекции. 4. Форсайты. 5. Мастер-классы, в том числе дуальные. 6. Проектная работа	1. Видеокейсы. 2. Виртуальные экскурсии. 3. Веб-квесты. 4. Онлайн-визуальные тесты. 5. Экспертные интервью. 6. Работа в малых группах с использованием программных возможностей

Источник: составлено автором.

Традиционный инструментарий насчитывает более 60 интерактивных форм и методов проведения занятий, и все они могут быть успешно применены при подготовке государственных и муниципальных служащих [9]. Современный мир внес некоторые дополнительные формы работы с аудиторией, изначально не предполагавшиеся к использованию в образовательном процессе. Рассмотрим их подробнее.

1. **Pecha-kucha, или «Печа-куча».** Формат создан в 2003 г. в Японии и представляет собой новый подход к мультимедийной презентации, сопровождающей доклад студента на семинаре. Впервые этот формат был использован в рамках презентации проектов молодых дизайнеров. Выступающий представляет доклад-презентацию из 20 слайдов, каждый слайд автоматически сменяется другим через 20 секунд. Выступление ограничено 6 минутами 40 секундами, после него столько же времени отводится на вопросы [13]. Данный формат не только позволяет выступить большому количеству желающих, что весьма актуально для научных конференций и форумов, но и формирует важную компетенцию эффективных публичных выступлений, взаимодействия с различной аудиторией, быстрого реагирования и тщательной подготовки.

2. **Mastermind-группа.** Это групповой формат работы, в котором участники, обычно до 10 человек, периодически встречаются и помогают друг другу в достижении личных целей за счет обмена опытом, генерации идей и взаимной поддержки. Термин впервые был введен Н. Хиллом, который полагал, что в таких группах быстрее и эффек-

тивнее решаются проблемы и достигаются цели каждого из участников. Mastermind успешен как формат горизонтального общения «студент — студент» и может быть использован для организации самостоятельной работы обучающихся и/или для организации внеаудиторной проектной работы [11].

3. Фейл-конференция. Это новый для России формат проведения просветительских и образовательных мероприятий, где участники делятся своими неудачами и провалами, а также приобретенным благодаря этому опытом. Здесь работает широко известный принцип «учиться на чужих ошибках». Данный формат интересен как методическая конференция, как семинар на определенную тему и, наконец, как мастер-класс приглашенного эксперта в конкретной области. Например, в июне 2022 г. Центр развития карьеры Южного федерального университета провел встречу «Как меня не нашел работодатель мечты» в формате фейл-конференции, где приняли участие студенты, выпускники и HR-специалисты. Студенты поделились провальными историями первого взаимодействия с работодателями и получили квалифицированную обратную связь, советы по успешному прохождению собеседования, составлению резюме и самопрезентации от HR-экспертов ведущих компаний. Автором данной статьи фейл-формат используется в преподавании дисциплины «Развитие компетенций руководителей проектов и проектных команд» в рамках магистерской программы «Управление проектами и программами». На семинаре магистранты делятся своими неудачами и ошибками в проектной деятельности. По отзывам участников, это информативный, интересный и мотивирующий формат.

4. «Живая книга», или «Живая библиотека». Также достаточно новый формат, изначально применявшийся в социально значимых проектах, а в настоящее время успешно используемый в просветительской и образовательной работе с молодежью. Интересен опыт Молодежного центра Василеостровского района Санкт-Петербурга, реализующего проект «Живая библиотека», в рамках которого молодежь имеет возможность встретиться с людьми, которые испытывали на себе давление, основанное на предрассудках, предубеждениях и стигматизации, либо с людьми, имеющими уникальный жизненный или профессиональный опыт. Каждый участник может «прочитать» не книгу, а живого человека, выступающего в роли «книги». Автором данной статьи этот формат применяется при реализации совместных образовательных проектов с работодателями, и собственная «Живая библиотека» авто-

ра насчитывает порядка тридцати томов, то есть тридцати экспертов из сферы реального бизнеса, периодически выступающих перед студентами факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС.

5. Веб-квест. Это формат проведения занятий в онлайн-режиме, позволяющий преподавателю инициировать творческую активность студентов, мотивировать их к самостоятельному получению знаний и опыта, выстраивать качественную групповую коммуникацию, а также организовывать успешную командную работу [18]. Нами данный формат применяется в процессе профориентационной работы со школьниками и абитуриентами, для чего был разработан авторский веб-квест «Время первых», направленный на выявление склонности участников к лидерской, управленческой и проектной деятельности.

Изучая применение новых форм и форматов подготовки будущих государственных и муниципальных служащих, необходимо отдельно остановиться на цифровизации обучения как образовательном тренде последних лет и как перспективном направлении в процессе повышения качества и доступности образования. В этой связи представляется уместным говорить о смешанной форме обучения с включением в традиционный формат учебного процесса онлайн-элементов [4].

В постпандемический период автором была разработана и успешно апробирована модель построения асинхронного учебного процесса на основе метода «Перевернутый класс» (рисунок). Отметим, что метод «Перевернутый класс» в общем виде представляет собой изучение студентами теоретического материала самостоятельно, за счет просмотра видеолекций и чтения соответствующей литературы, а обсуждение, выполнение заданий, решение кейсов, то есть практическое применение теоретических положений, происходит в аудитории на семинарском занятии [7].

Работа с вышеизложенными подходами и форматами, безусловно, требует новых дополнительных компетенций преподавателя, осуществляющего образовательную деятельность в процессе подготовки государственных и муниципальных служащих. Остановимся на некоторых из них. Прежде всего, это уверенный компьютерный пользователь, владеющий широким спектром современных информационно-коммуникационных программ [5]. Также преподавателю желательно владеть фасилитационными и модерационными техниками, знать основы менторинга и игропрактики, уметь применять коуч-подход, а при необходимости выступать в роли дизайнера электронного курса, кре-

активного методиста, применяющего в своей работе новации, такие как, например, геймификация, сценариста обучающих видео и даже актера, навыки которого будут востребованы при записи видеолекций.



Модель построения учебного процесса на основе
метода «Перевернутый класс»

Источник: составлено автором.

Помимо вышеизложенного, каждому преподавателю следует, на наш взгляд, изучить и использовать в своей работе новые методические приемы, позволяющие решать проблему вовлеченности студентов при дистанционном или смешанном формате обучения и мотивации их к активному взаимодействию. Отметим, что проблему вовлеченности студентов в digital-формате отмечают многие специалисты [8]. Автором разработан и апробирован чек-лист, решающий проблему вовлеченности студентов при работе в онлайн-формате (табл. 3).

Исходя из вышеизложенного, остановимся еще раз на основных, особо значимых моментах применения интерактивных форм и методов подготовки государственных и муниципальных служащих. Во-первых, применение интерактивных форм полностью отвечает запросам современного рынка труда в отношении будущих специалистов. Во-вторых, интерактивные формы и методы наиболее успешны в процессе обучения представителей так называемого поколения Z, которым является сегодняшнее студенчество. В-третьих, именно в работе преподавателя с интерактивными формами наиболее полно реализуется

компетентностный подход подготовки государственных и муниципальных служащих. Все это неизбежно требует от преподавательского состава дополнительных, ранее не свойственных, компетенций, мотивации к их формированию и развитию, а также глубокого понимания возможностей и ограничений интерактивности в образовании и развитии будущих специалистов.

Таблица 3

Чек-лист повышения вовлеченности студентов в цифровой среде

№ п/п	Действия преподавателя	Отметка о выполнении
1	Перемежение лекционных вопросов, излагаемых преподавателем, диалогом со студентами: 1 лекционный вопрос — 5–7 минут диалога	
2	Использование провокационных вопросов и/или утверждений в лекции, которые непременно привлекут внимание и спровоцируют вопросы или возражения студентов, то есть инициируют их включенность	
3	Прямое обращение преподавателя к «молчунам», просто включающим камеру; это приучает студентов к необходимости всегда быть готовым ответить на вопрос или реплику преподавателя	
4	Работа с включенной камерой как для преподавателя, так и для студентов, особенно при диалоге, ответах на вопросы, докладе	
5	Применение методов сторителлинга и case-study [17; 18]	
6	Обращение к профессиональному опыту студентов и преподавателя	
7	Рейтингование активности студентов	
8	Знание и использование профессиональных вербальных, невербальных и паравербальных приемов ведения дистанционных занятий	
9	Применение многоканальности в общении со студентами и получении обратной связи: чат, микрофон, электронная почта, форумы, социальная сеть «ВКонтакте», мессенджеры, личный сайт преподавателя	

Источник: составлено автором.

Литература

1. Бельчиков Я. М., Бириштейн М. М. Деловые игры. — Рига : АВОТС, 1989. — 304 с.
2. Бужинская Н. В. Мастермайнд-группы в структуре онлайн-обучения / Н. В. Бужинская, Е. С. Васева // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2021. — № 1(41). — С. 56–60.
3. Геец Н. Ф. Кейс-стади как технологический метод обучения // Концепт. — 2017. — № S3 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/keys-stadi-kak-tehnologicheskiiy-metod-obucheniya> (дата обращения: 12.01.2023).
4. Гордеева Е. В., Мурадян Ш. Г., Жажоян А. С. Цифровизация в образовании // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 4-1. [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-obrazovanii> (дата обращения: 12.01.2023).
5. Екимова Н. В., Воронина М. М. Компетенции современного преподавателя вуза // Образовательные ресурсы и технологии. — 2020. — № 3(32) [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-sovremennogo-prepodavatelya-vuza> (дата обращения: 12.01.2023).
6. Зарукина Е. В. Активные методы обучения: рекомендации по разработке и применению : учеб.-метод. пособие / Е. В. Зарукина, Н. А. Логинова, М. М. Новик. — СПб. : СПбГИЭУ, 2010. — 59 с.
7. Золотарева С. А. Метод «перевернутого класса»: история и опыт применения // МНКО. — 2022. — № 2(93) [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-perevernutogo-klassa-istoriya-i-opyt-primeneniya> (дата обращения: 12.01.2023).
8. Киуру К. В., Попова Е. Е. Проблема студенческой вовлеченности в процесс обучения в условиях онлайн-образования // Проблемы современного педагогического образования. — 2018. — № 59-3 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-studencheskoy-vo vlechennosti-v-protsess-obucheniya-v-usloviyah-onlayn-obrazovaniya> (дата обращения: 12.01.2023).
9. Кучина О. В. Подходы к обучению и подготовке кадров для индустрии туризма на сельских территориях Российской Федерации / О. В. Кучина // Академия профессионального образования. — 2013. — № 3-4. — С. 22–27.
10. Муллина Э. Р. Технологии активного и интерактивного обучения в системе профессиональной подготовки студентов бакалавриата // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2016. — № 12-6. — С. 1057–1061 [Электронный ресурс]. — URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=10985> (дата обращения: 14.01.2023).
11. Панова А. Н. История развития деловой игры как одного из методов активного обучения // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. — 2010. — № 17 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-delovoy-igry-kak-odnogo-iz-metodov-aktivnogo-obucheniya> (дата обращения: 14.01.2023).

12. *Привалова Г. Ф.* Активные и интерактивные методы обучения как фактор совершенствования учебно-познавательного процесса в вузе // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 3 [Электронный ресурс]. — URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=13161> (дата обращения: 14.01.2023).
13. *Проценко Е. Г.* Применение формата «Печа-куча» при организации практических занятий в вузе // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. — 2021. — № 4 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-formata-pecha-kucha-pri-organizatsii-prakticheskikh-zanyatiy-v-vuze> (дата обращения: 10.01.2023).
14. *Пяткова О. Б.* Метод сторителлинга в обучении // Школьные технологии. — 2018. — № 6 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-storitellinga-v-obuchenii> (дата обращения: 12.01.2023).
15. *Скачков В. В.* Интерактивные методы обучения персонала. Методика «клиники» // Вестник магистратуры. — 2016. — № 12-4(63) [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/interaktivnye-metody-obucheniya-personala-metodika-kliniki> (дата обращения: 10.01.2023).
16. *Чечет В. В.* Активные методы обучения в педагогическом образовании : учеб.-метод. пособие / В. В. Чечет, С. Н. Захарова. — Минск : БГУ, 2015. — 127 с.
17. *Чумаков М. В., Елизарова А. А., Берендеева А. Б.* Интерактивные методы в обучении будущих государственных и муниципальных служащих // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. — 2022. — № 1(69) [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/interaktivnye-metody-v-obuchenii-buduschih-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-služhaschih> (дата обращения: 10.01.2023).
18. *Щербина А. Н.* Веб-квест как инновационная технология в системе реализации ФГОС // Наука и перспективы. — 2016. — № 4 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/veb-kvest-kak-innovatsionnaya-tehnologiya-v-sisteme-realizatsii-fgos> (дата обращения: 12.01.2023).

Опыт эффективного управления на примере Сингапура

В настоящее время растет интерес к изучению азиатских моделей развития, особенно бывших стран третьего мира. Сингапур представляет собой уникальный случай, поскольку, в отличие от большинства других азиатских стран, ему удалось отказаться от безудержной коррупции как образа жизни. Сингапурская программа развития считается одной из наиболее широко обсуждаемых моделей управления из-за ее неоспоримой позиции наименее коррумпированной страны в Азии [4]. Согласно оценке ИВК (Индекс восприятия коррупции), Сингапур является одной из стран, демонстрирующих наиболее стабильную положительную динамику уже многие годы. Показатель ИВК Сингапура за 2021 г. составляет 85 баллов [6] из 100. Это еще раз доказывает, что проведенные реформы способствовали некоторому улучшению ситуации в стране в области модернизации государственного управления, экономики, гражданской активности, прозрачности и подотчетности деятельности органов государственной власти. По словам профессора Томми Коха², преобразовательные реформы Сингапура проводились на основе модели управления Good governance, именно данная концепция оказала содействие преодолению множества внутренних проблем, с которыми сталкивался Сингапур [9]. Бывший премьер-министр Сингапура Го Чок Тонг отметил: Good governance (эффективное управление) в Сингапуре основывалось на трех взаимосвязанных факторах: подотчетность и прозрачность, долгосрочная социальная ориентация и социальная справедливость.

Итак, что стоит за развитием и успехом Сингапура? Как реализуются государственные программы Сингапура? Как осуществляется мониторинг деятельности государственных органов Сингапура?

На самом деле в 1960-х гг. Сингапур считался бедной страной третьего мира с ВВП на душу населения в размере 443 долл. США [8]. Однако сегодня Сингапур входит в число самых богатых стран мира с ВВП на душу населения в размере 59 797,8 долл. США [11], а государственная служба Сингапура считается одной из самых дис-

¹ Научный руководитель: Жалилов Актам Ташназарович, д. п. н., профессор.

² Томми Кох — профессор международного права, деятель и посол по особым поручениям правительства Сингапура.

Отдельного внимания заслуживает национальная стратегия развития Сингапура, где определены стратегические и приоритетные направления развития страны. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ осуществлялся на основе таких ключевых подходов, как *thinking ahead* (думать наперед), *thinking again* (думать еще раз) и *thinking across* (думать поперек).



98

Thinking ahead — означает прояснение долгосрочных целей и стратегическое видение. Этот подход требует глубокого понимания текущего уровня развития государства и стратегического планирования для достижения желаемого уровня развития в долгосрочной перспективе. Стратегическое видение имеет решающее значение для достижения поставленных целей, поскольку принимаемые меры могут оказаться неэффективными и не соответствовать современным требованиям.

Thinking again — это способность принимать реальность, осознанный подход к недостаткам и переосмысление. Такой подход означает мыслить нестандартно, критически рассматривать и оценивать ситуацию с различных точек зрения перед тем, как делать поспешные выводы. Во время кризиса в стране народ потерял надежду на лучшую жизнь и будущее, многим сингапурцам не хватало мотивации и ответственности в работе. В такой сложный период правительство Сингапура применило данный подход для решения различных существующих проблем. Пытались создать равные возможности и условия для всех людей, укрепить веру людей в себя и в свое эмоциональное состояние. На тот период привлечение населения к активному участию в развитии страны и доверие к власти было самым верным решением правительства. Здесь следует отметить особый вклад доктора Го Кен Сви, занимавшего пост заместителя премьер-министра с 1973 по 1984 г. Он понимал ценность традиционных социальных институтов, ответственность правящих кругов за проводимую политику, важность образования. Совместно с Винсемиусом они разработали программу развития людских ресурсов Сингапура [2]. В результате даже старшее поколение стало осваивать новые знания, умения и расширять свой кругозор.

Thinking across — является ключевым элементом в процессе формирования стратегии национального развития. Это открытость к новым идеям, готовность учиться на чужом опыте, анализировать свой подход. Правительство понимало, что, практикуя открытость новому, можно приобрести личный путь в развитии страны, применив наиболее подходящий для них способ. Это не слепое подражание успешным моделям, а обучение у других, адаптация к местным условиям и обновление для достижения новых целей. В данном случае правительство скорректировало опыт программы Всемирного банка по применению принципов Good governance. Это способствовало достижению национальных целей, таких как повышение эффективности государственного управления, борьба с коррупцией, повышение активности

населения в принятии решений, ликвидация безработицы, развитие социально-экономической сферы и т. д.

Еще один важный принцип — *динамизм*. Он требует не только периодических преобразований и перепланировок, но и правильной политики, которую нужно правильно проводить во всех сферах. Сингапурский динамический подход к управлению объединил три организационные возможности государственного сектора в одну структуру.

Рутины — это регулярные способы выполнения повторяющихся задач объемной повседневной деловой активности, которые часто выполняются полуавтоматически в ответ на внутренние или внешние входные потоки. Они включают в себя узнаваемые модели взаимозависимых действий с участием нескольких людей и организационных единиц. Рутины формируют операционные возможности для определения правил и процедур, чтобы выполнять задачи и транзакции регулярно, быстро, осуществимо и на высоком уровне.

В свою очередь, ресурсы также являются важным фактором, поскольку они являются основными неявными активами, такими как знания и навыки, которые приходят из опыта и непрерывного обучения. Они играют важную роль, поскольку позволяют организации формулировать и реализовывать стратегии для достижения своей миссии и желаемых целей.

Третье свойство динамического управления — *стратегическая устойчивость*. Устойчивость заключается не в том, чтобы реагировать на разовый кризис или неудачу, а в том, чтобы постоянно предвидеть и приспосабливаться к глубоким долгосрочным тенденциям, которые могут снизить эффективность организации. Ресурсы — это основной потенциал (знания, навыки), используемый для реализации программ, обновления и повторной адаптации. Методы динамического управления могут использоваться не только в системе государственного управления, но и компании, организации могут использовать эти методы для повышения эффективности и доходов. Например, университет может адаптировать новую учебную программу и новые стандарты, чтобы соответствовать меняющимся требованиям современности. Возможности динамических изменений для производителей могут включать исследования и разработки, интеграцию слияний и поглощений, а также управление взаимоотношениями с клиентами, планирование и управление человеческими ресурсами. Эти три способности создают условия для универсального выполнения и воплощения их в жизнь.

Эффективность этих возможностей проверяется через достигнутые результаты, выполненные планы, реализованные задачи. Описывая сингапурскую модель успеха, Нео Бун Сионг, профессор Школы государственной политики Ли Куан Ю Национального университета Сингапура, отметил: «Главный секрет успеха Сингапура, если таковой существует, заключается в том, что политика проводится для того, чтобы хоть на шаг приблизиться к поставленным целям» [5]. Действительно, реализация политики влияет на репутацию государственных органов и имидж лидера. Если правительство не может достичь своих целей, оно теряет доверие перед населением. По этой причине государственный сектор считается главным действующим лицом правительства. Ли Куан Ю, премьер-министр, не раз заявлял о своей приверженности «меритократии», т. е. принципу формирования правительства, а также других значимых государственных учреждений из людей заслуженных и высокопоставленных: «Мы с вами кровно заинтересованы в выживании демократического государства. Мы, должностные лица, должны работать через вас и вместе с вами, чтобы претворить в жизнь наши планы и политику. Вы должны отдавать все возможное на службе народу. Иначе остается винить только себя, когда народ теряет веру не только в вас, но и в государственную службу» [5, с. 1].

Процесс принятия и исполнения решений

Как и во многих странах, в Сингапуре решения принимаются Кабинетом министров после коллективного обсуждения с министерствами и ведомствами государственного сектора. Кабинет министров выделяет полномочия и ресурсы ответственным министерствам для реализации. В этом процессе важно понимать, что правительство дает политическую власть казнить и защищать государственных служащих от политического вмешательства. Это дает больше свободы мыслить рационально и стратегически, создает среду для эффективного управления, политической поддержки и коллективной ответственности за общее будущее. Люди знают свою роль и вклад в развитие нации. Это заставляет их постоянно учиться, расти профессионально, мыслить нестандартно, находить правильные решения.

Ниже представлены три этапа процесса реализации политики в сингапурском цикле процесса принятия решений и реализации.

На первом этапе крайне важно четко понимать основную цель проведения реформ и этапы развития, которые необходимо пройти

для достижения намеченных результатов. Еще одним важным фактором стратегического мышления является прогнозирование, всегда учитывать опасности, которые могут скрываться за горизонтом. Широко распространено мнение, что именно этот фактор во многом помог Сингапуру, несмотря на различные трудности, следовать намеченной и хорошо разработанной стратегии.

Этап анализа и разработки. На этом этапе акцент делается на определении слабых точек, препятствующих развитию страны для превращения их в сильные стороны. Государственным служащим требовалось быть реалистами и одновременно приобретать рационализм, прагматизм и нацеленность на результат.

Следующим шагом является один из принципов Good governance — вовлечение общественности в процесс принятия решений и их реализации. В этом плане осведомленность населения является ключевым фактором вовлечения людей в развитие страны. Это может быть сбор отзывов (feedback), интервью с лидерами, представителями старшего поколения, открытое обсуждение на веб-сайтах, размещение на электронных порталах, в социальных сетях и т. д.

Последний шаг — **реализация программ**. На этом шаге основная задача — подбор лидеров и экспертов для реализации. Отобранные лидеры разрабатывают подробный план политических предложений с комитетом по обзору, который отвечает за сбор отзывов, анализ и предоставление рекомендаций. После утверждения подробного плана команда определяет человеческие и финансовые ресурсы, инициирует конкретные подробные программы и проекты для реализации политики. В процессе реализации агентство собирает отзывы населения, чтобы определить возможности для улучшения и оправдать ожидания людей.

Подводя итоги, стоит отметить, что последовательные шаги по реализации эффективной управленческой деятельности в органах власти, предотвращение коррупции путем принятия прозрачных решений, создание благоприятных условий для инвестиций, активное участие граждан в принятии решений: все это способствовало успеху Сингапура. Динамическое управление — это не однократное изменение или однократный успех, а постоянное обучение, инновации, совершенствование и улучшение жизни, улучшение условий жизни в стране. Как заметил профессор Школы государственной политики Ли Куан Ю Национального университета Сингапура Бун Сионг Нео: «Мы не можем изменить прошлое и не можем определить будущее. Мы можем

только надеяться, что лучше подготовимся к будущему, начав динамичный путь перемен сегодня» [5, с. 2].

Таким образом, на опыте Сингапура становится понятно, что в определении стратегии развития страны и в реализации программ необходимы кадры с критическим мышлением, способные анализировать и прогнозировать.

Стоит отметить: как и в других странах мира, так и в Узбекистане интенсивно ведется работа, структурные преобразования происходят во всех сферах с целью повышения эффективности государственного управления. Проводятся масштабные мероприятия: Указом Президента Республики Узбекистан от 3 октября 2019 г. [1] создано Агентство по развитию государственной службы при Президенте Республики Узбекистан. В частности, запущен «Единый портал вакансий государственных гражданских служащих» (vacancy.argos.uz), функционирующий в режиме онлайн на основе принципа единого окна. На данный момент к portalу подключены 44 министерства и ведомства, 10 областных и 190 районных (городских) хокимиятов. Работа портала становится важным фактором при приеме достойных кандидатов на вакантные должности на государственной гражданской службе [3]. В рамках Стратегии действий большая часть важных реформ по совершенствованию системы государственного и общественного строительства направлена на усиление механизмов совершенствования системы оказания государственных услуг, обеспечение открытости органов местного самоуправления, правовое обеспечение и стимулирование деятельности негосударственных некоммерческих организаций. Реформы, проводимые в рамках совершенствования системы государственного и общественного строительства, способствуют широкому признанию и повышению имиджа **Нового Узбекистана** на международной арене. Это свидетельствует о том, насколько правильными и эффективными являются проводимые в стране реформы нового этапа, прагматичная внутренняя и внешняя политика [12, с. 1].

Литература

1. О мерах по организации деятельности Агентства развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан [Электронный ресурс]. — URL: <https://lex.uz/docs/4552055> (дата обращения: 01.10.2022).
2. *Пахомова Л. Ф.* Модели процветания (Сингапур, Малайзия, Таиланд, Индонезия). — С. 24 [Электронный ресурс]. — URL: <https://book.ivran.ru/f/pahomova.pdf> (дата обращения: 28.09.2022).

3. Пять лет со стратегией действий: важные реформы по совершенствованию системы государственного и общественного строительства [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ankasam.org/%D0%BF%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D0%BB%D0%B5%D1%82-%D1%81%D0%BE-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B5%D0%B9-%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D0%B9%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D1%8B/?lang=ru> (дата обращения: 15.10.2022).
4. *Ari-Veikko Anttiroiko*. Good governance in context: Learning from anti-corruption policies of Finland and Singapore, Tampere University November 015 [Electronic resource]. — URL: <https://www.researchgate.net/publication/284030530> (date of application: 15.09.2022).
5. Boon Siong Neo, Geraldine Chen, Dynamic governance Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. 2007 [Electronic resource]. — URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20ADMINISTRATION%20Dynamic%20governance%20%20embedding%20culture,%20capabilities%20and%20change%20in%20Singapore.pdf (date of application: 30.09.2022).
6. Corruption Perceptions Index Report 2021 [Electronic resource]. — URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021> (date of application: 15.09.2022).
7. Dr N. C. Saxena. The Singapore Public Service and National Development, United Nations Development Programme 2011 [Electronic resource] — URL: https://www.academia.edu/16853338/Virtuous_Cycles_The_Singapore_Public_Service_and_National_Development_Naresh_C_Saxena_Singapore_United_Nations_Development_Programme_2011_pp_200_ (date of application: 04.04.2023).
8. *Jon S. T. Quah*. Trust and governance in the Philippines and Singapore: a comparative analysis [Electronic resource]. — URL: <https://www.coursehero.com/file/83018019/Comparative-analysis-Philippines-and-Singaporepdf/> (date of application: 04.04.2023).
9. *Koh T.* Lecture on “The Principles of Good Governance” [Electronic resource]. — URL: https://lkyspp.nus.edu.sg/docs/default-source/gia-documents/sp_tk_the-principles-of-good-governance_07100944c6087b46bc6210a3aaff0100138661.pdf?sfvrsn=877a6a0a_2 (date of application: 20.09.2022).
10. *Ward Howell*. Сингапур, государство как успешная корпорация, 2010 [Electronic resource]. — URL: https://wardhowell.com/teinstitute/singapur_gosudarstvo_kak_ushpeshnaya_korporaciya (date of application: 25.09.2022).
11. World Bank, Overview Singapore [Electronic resource]. — URL: <https://data.worldbank.org/country/singapore> (date of application: 22.09.2022)

Матвеев А. А.

Эволюция подходов к организации профессионального развития государственных гражданских служащих

В современном турбулентном мире необходимо уделять особое внимание развитию кадров, в особенности в сфере государственного и муниципального управления, ведь именно от того, насколько качественно и в соответствии с вызовами общества они выполняют работу, зависит стабильность и процветание государства.

Происходящие в общественной жизни изменения, обусловленные совокупностью различных факторов, от технологических до изменений в привычках, инициируют изменения в сфере государственного управления. Так, проведение административных реформ, опирающихся на концепцию нового государственного менеджмента, переориентировало деятельность органов государственной власти на удовлетворение потребностей клиентов, которыми выступают граждане и организации. Естественно, и государственным служащим пришлось соответствовать новым требованиям и работать в новых условиях. Актуализировалась потребность в пересмотре подходов к подготовке и переподготовке государственных служащих.

Система подготовки и переподготовки кадров для нужд публичной власти сильно формализована и ведется в соответствии с предписаниями нормативно-правовых актов. Как отмечает ряд исследователей, это приводит к тому, что «обучение носит формальный характер по уже устоявшимся стандартам, не адаптированным к требованиям современности» [9, с. 34]. Особенно отчетливо данная тенденция начала проявляться в период проведения административных реформ. Обучение государственных служащих носило эпизодический характер и происходило время от времени, основными формами были повышение квалификации и профессиональная переподготовка. Кардинальные изменения произошли с принятием указа Президента РФ от 21.02.2019 № 68¹, фокусирующемся на необходимости постоянного развития государственных служащих. Кроме того, был расширен перечень мероприятий, включающих в том числе и самостоятельное из-

¹ Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

учение необходимых материалов посредством единого специализированного ресурса². Начала формироваться новая модель, позволяющая «более оперативное реагирование на потребности государственных органов в обучении гражданских служащих» [2, с. 13]. Кроме того, данная модель предусматривала определенные элементы цифровизации, как выяснилось в дальнейшем, не достаточные для эффективного функционирования в условиях пандемии COVID-19. Ввиду этого законодатель пересмотрел возможности применения современных информационных технологий в профессиональном развитии государственных служащих.

Таким образом, можно выделить три модели организации профессионального развития государственных гражданских служащих с присущими каждой определенными характеристиками и последовательно применяющимися в отечественной практике:

- 1) традиционная;
- 2) новая;
- 3) цифровая.

Традиционная модель профессионального развития базируется на принципах рациональной бюрократии и обладает следующими характеристиками:

- 1) периодичность обучения государственных служащих, законодательно закреплённая;
- 2) стандартизированные и устоявшиеся программы;
- 3) редкие изменения в учебных планах;
- 4) основные формы повышения квалификации и профессиональная переподготовка;
- 5) предполагает классическое офлайн-присутствие обучающихся как с отрывом, так и без отрыва от основной деятельности.

Исходя из этого, можно выделить как положительные моменты, так и отрицательные, к положительным можно отнести предсказуемость полученных результатов, а к отрицательным — несоответствие программ реальным потребностям ввиду их устаревания. Данная модель

² Функционирует на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 15.08.2019 № 1056 «О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации» // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]. — URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/72640816/paragraph/1:0> (дата обращения: 11.01.2023).

преобладала вплоть до 2000-х гг., когда начали проводиться административные реформы.

Формирование новой модели, прежде всего, связано с принятием указа Президента РФ от 21.02.2019 № 68³. Данная модель обладает следующими характеристиками:

- 1) непрерывное образование (профессиональное развитие гражданского служащего осуществляется в течение всего периода прохождения им гражданской службы);
- 2) возможность выбора программ самими государственными служащим (использование образовательных сертификатов);
- 3) расширенный перечень возможных форм (семинары, тренинги, мастер-классы и др.);
- 4) акцент на самостоятельное изучение гражданскими служащими образовательных материалов, посредством специализированного ресурса.

Основным потенциальным недостатком данной модели является сложность мотивации персонала для самостоятельного обучения. Положительной стороной является возможность развития потенциала служащих [2, с. 12].

Кроме того, в новой модели постепенно стали использоваться преимущества применения цифровых технологий, актуальность которых возросла в период пандемии COVID-19, что позволяет говорить о начале формирования цифровой модели профессионального развития государственных служащих. Цифровой модели присущи как основные свойства новой модели, так и следующие элементы:

- 1) «предоставление большей части контента в дистанционном формате» [4];
- 2) «выстраивание индивидуальных образовательных траекторий, соответствующих направлению профессиональной служебной деятельности государственных служащих» [4];
- 3) расширение применения искусственного интеллекта (далее — ИИ).

Как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Федерации происходит постепенный переход к цифровой модели. Например,

³ Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]. — URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/72179524/paragraph/1:0> (дата обращения: 11.01.2023).

в Москве разработан комплексный проект «Кадровые сервисы правительства Москвы», направленный на развитие различных компетенций государственных служащих, он сочетает в себе как дистанционный формат, так и персональные треки⁴. Аналогичные проекты существуют и в других субъектах Российской Федерации, например в Санкт-Петербурге уже 17 лет работает Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр. Пока что в данных проектах ИИ не используется, но задел для этого уже создан.

Поскольку данная модель находится на стадии своего становления, возможно проявление ряда потенциальных проблем как организационного, так и технологического характера.

Так как контент начинает предоставляться в дистанционном формате, может возникнуть проблема своевременного создания, дополнения и его актуализации, что чревато дополнительными финансовыми затратами.

Как и в новой модели, возможны сложности с мотивацией государственных служащих к самостоятельному развитию, что возможно решить при помощи денежного стимулирования⁵, опять же при этом возникают проблемы финансирования, а ввиду большого разнообразия и доступности образовательного контента может появиться перенасыщение и погоня за сертификатами для галочки без дальнейшего применения полученных знаний.

Еще одной потенциальной проблемой может быть чрезмерное уделение внимания тем областям, которые отдалены от профессиональной деятельности служащих и не применимы в их повседневной практике. Решение данной проблемы возможно при помощи рекомендательных систем на основании ИИ, но и здесь возникают проблемы предвзятости ИИ, несовершенства алгоритма и т. д. Так, в Великобритании из-за сбоя алгоритма компьютеризированной системы бухгалтерского учета 900 работников бы-

⁴ Новые подходы к обучению госслужащих: треки развития компетенций [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1788> (дата обращения: 09.01.2023).

⁵ В частном секторе в высокотехнологических компаниях успешно практикуются программы стимулирования постоянного обновления и улучшения навыков. Так, компания С3.ai «поощряет своих сотрудников премиями за успешное завершение образовательных курсов, направленных на расширение знаний и навыков, необходимых для цифровой трансформации» [6, с. 226].

ли привлечены к ответственности за нарушения, которые они не совершали⁶.

Помимо сбоев в алгоритмах, применению ИИ сопутствует риск предвзятости, возникающий из-за недостаточности данных, используемых при обучении алгоритма [8, с. 271]. В целом ИИ кроме потенциальных выгод при использовании может быть достаточно опасен, так как до сих пор остаются не урегулированными многие вопросы правового и этического характера [7; 10 и др.]. Следует отметить, что для Российской Федерации в сфере развития современных информационных технологий в целом и ИИ в частности все более актуальной становится проблема отсутствия аналогов зарубежного программного обеспечения и оборудования при ограничении доступа к ним.

Кроме того, при использовании дистанционного формата, в особенности без контактной работы, достаточно сложно развивать и совершенствовать наиболее востребованные в современном мире *soft skills*.

В целом представленные модели отображают преобразования, произошедшие за последние годы в жизни общества. Данные преобразования и вызванные ими тенденции в обширном массиве литературы принято описывать при помощи акронимов SPOD, VUCA и BANI [1; 3; 5; 11 и др.].

Акроним VUCA (изменчивый, неопределенный, сложный и неоднозначный) был придуман социологами почти 30 лет назад [11] как ответ на изменения, происходящие в прежде стабильном мире, который можно было охарактеризовать акронимом SPOD (устойчивый, предсказуемый, простой и определенный). Однако акроним VUCA устарел и не позволяет в полной мере описать нынешнее состояние современного мира. Футуролог Д. Кашио предлагает использовать акроним BANI (хрупкий, тревожный, нелинейный и непостижимый) взамен VUCA для понимания и структуризации событий в мире⁷.

⁶ Макарычев М. В Британии почтовых работников увольняли и сажали из-за компьютерных сбоев [Электронный ресурс]. — URL: <https://rg.ru/2021/04/26/v-britanii-pochtovyh-rabotnikov-uvolniali-i-sazhali-iz-zakompiuternyh-sboev.html?ysclid=lcoq7x184422905298> (дата обращения: 09.01.2023); Siddique H., Quinn B. Court clears 39 post office operators convicted due to 'corrupt data' [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.theguardian.com/uk-news/2021/apr/23/court-clears-39-post-office-staff-convicted-due-to-corrupt-data> (дата обращения: 09.01.2023).

⁷ Cascio J. Facing the Age of Chaos [Электронный ресурс]. — URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата обращения: 09.01.2023).

Таким образом, последовательный переход от одной модели профессионального развития государственных служащих к другой является объективным процессом, отображающим преобразования в жизни общества. Изменения, происходящие в мире, будут возрастать, что, в свою очередь, актуализирует совершенствование существующих моделей.

В дальнейшем при организации профессионального развития государственных гражданских служащих необходимо учитывать то, как будет развиваться система государственной службы в РФ и какие требования будут выдвигаться к государственным служащим. Продолжающаяся цифровая трансформация все больше и больше будет способствовать автоматизации рутинных процессов, в связи с этим представляются возможными две траектории дальнейших преобразований в требованиях к государственным гражданским служащим. Первая — вывод на аутсорсинг работ с использованием автоматизированных систем, которые выполняли государственные гражданские служащие категорий «специалисты» и «обеспечивающие специалисты». В таком случае для категорий руководителей и советников (помощников) будут предъявляться требования в области аналитической работы, разработки и контроля выполнения алгоритмов и повышенные требования к владению *soft skills* в тех случаях, когда автоматизированные системы не будут удовлетворять потребности граждан или будут происходить проблемы во взаимодействии. Вторая траектория возможна при достаточном развитии систем ИИ и предполагает выполнение работы всех категорий государственных служащих без их участия. Что в целом может привести к деqualификации государственных служащих с соответствующим понижением требований и изменениями в системе профессионального развития. Подобные процессы происходят не только в государственном секторе, но и в других сферах. Например, до появления навигаторов и смартфонов для того, чтобы получить лицензию лондонского такси, необходимо было запомнить практически все улицы города [8, с. 201].

Как мы видим, по сути, первая траектория предполагает умеренную цифровизацию, а вторая тотальную. В ближайшие годы из-за существующих ограничений более вероятным является первый вариант цифровой трансформации.

И при первом и втором варианте реализации цифровой трансформации без вовлеченности заказчика (государства), четко формулирующего актуальные требования к государственным гражданским

служащим, невозможно выстроить отвечающую вызовам современного мира систему профессионального развития государственных гражданских служащих.

Литература

1. *Амосова Н. А.* Финансовая стабильность на финансовых рынках между SPOD и VUCA мирами // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2022. — № 3. — С. 174–185.
2. *Еварович С. А., Готовицкова Н. Э., Лаврова Т. Б.* Новая модель организации профессионального развития государственных гражданских служащих как фактор трансформации государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2019. — № 4. — С. 11–16.
3. *Кислов А. Г., Сумина Т. Г., Феоктистов А. В., Юкневичус И. Н.* К гибким педагогическим ответам на жесткие профессиональные вызовы // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). — 2022. — № 2(10). — С. 27–43.
4. *Матвеев А. А.* Влияние цифровизации на процесс подготовки государственных гражданских служащих // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. — 2022. — Т. 13. — № 1(53). — С. 119–126.
5. *Матушкин М. А.* Методы и инструменты управления предприятием в условиях VUCA-реальности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2018. — № 5(74). — С. 92–95.
6. *Сибел Т.* Цифровая трансформация. Как выжить и преуспеть в новую эпоху : пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 256 с.
7. *Талапина Э. В., Южаков В. Н., Ефремов А. А.* [и др.]. Возможности применения искусственного интеллекта в государственном управлении и юридические экспертизы. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. — 190 с.
8. *Форд М.* Власть роботов: Как подготовиться к неизбежному : пер. с англ. — М. : Альпина нон фикшн, 2022. — 326 с.
9. *Четверикова Н. А., Колмыкова М. А.* Современные тенденции профессионального развития государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] // Вестник ГУУ. — 2019. — № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения: 25.10.2022).
10. Этика и «цифра»: от проблем к решениям : аналитический доклад [Электронный ресурс] — URL: https://cdto.ranepa.ru/media/sum_of_tech/materials/attached_pdfs/Ethics2_CDTO_RANEPa.pdf?ysclid=lcqt8p93u4329204465 (дата обращения: 10.01.2023).
11. *Baran B. E., Woznyj H. M.* Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*. — 2020. — 100787. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.

Перекатова А. А.

Цифровизация сфер городской жизни: неравенство в районах Санкт-Петербурга

Введение

В условиях активного внедрения информационно-коммуникационных технологий в России реализуется политика цифровизации в разных сферах жизни: здравоохранение, образование, городская среда, транспорт, государственное управление. Однако современные технологии не только упрощают повседневную жизнь сокращением затрачиваемого на получение услуги времени или экономией денежных средств, но и создают барьеры для населения.

Так, в Санкт-Петербурге при введении обязательного получения QR-кодов о вакцинации от COVID-19 старшее поколение, часть которого не зарегистрирована на портале «Госуслуги», столкнулось с невозможностью получения сертификатов. И в результате для жителей старше 60 лет была предоставлена возможность получения сертификатов в бумажном виде. Еще одним примером является транспортная реформа 2022 г. в Санкт-Петербурге, одна из целей которой — полный переход на безналичную оплату. Но население также испытывает проблемы с безналичной оплатой из-за сбоев в работе валидаторов, которые принимают безналичную оплату, или из-за отсутствия карты/проездного с собой. Или же в сфере здравоохранения жители отмечают невозможность записаться онлайн к врачу, поскольку система периодически работает со сбоями.

Так, проблема цифровизации представлена двумя сторонами: сторона предложения не способна адаптировать цифровую инфраструктуру и информационную систему, а сторона спроса (пользователи) испытывает сложности при адаптации к цифровой среде в силу различных факторов.

В контексте цифровизации существует два термина: «цифровой разрыв» и «цифровое неравенство». Цифровой разрыв определяется наличием или отсутствием доступа к интернету, а цифровое неравенство — различием между пользователями интернета в силу социально-экономических характеристик населения (образование, гендер, возраст, навыки, заработная плата, место жительства) и является отражением социально-экономического неравенства общества.

Что касается социально-экономического неравенства в Санкт-Петербурге, то оно представлено половозрастным составом, распределением доходов, строительством жилья, инвестициями в районах Санкт-Петербурга.

Таким образом, из-за цифровизации увеличивается неравенство, и в то же время в Санкт-Петербурге наблюдается неравенство между жителями административных единиц (18 районов). Таким образом, проблема реализации политики цифровизации в контексте районов Санкт-Петербурга под влиянием факторов неравенства становится актуальной.

Анализ литературы

Термин «цифровой разрыв» возник с массовым распространением компьютеров в период с 1994 по 1997 г. Как отмечает National Telecommunications and Information Administration [5], чем больше распространение компьютеров, тем выше цифровой разрыв. И этот разрыв наблюдается между группами с высоким и низким уровнем дохода, различными расовыми группами, молодежью и взрослыми и т. д.

Цифровой разрыв определяется как разрыв, существующий между людьми, пользующимися интернетом, и теми людьми, которые находятся в относительно неблагоприятном положении из-за интернета [7]. Другое определение «цифрового разрыва» — это различия между людьми, которые имеют доступ к цифровым медиа и пользуются ими, и теми, кто этого не делает [8]. Цифровой разрыв возник в результате такой причины, как отсутствие доступа к интернету, что может быть объяснено социально-экономическими факторами, демографическими характеристиками населения.

В настоящее время масштабы цифрового разрыва шире и сосредоточены не только на доступе к интернету. Определено три уровня:

- 1) 1-й уровень — доступ в интернет (интернет, мобильный интернет);
- 2) 2-й уровень — цифровые навыки (использование технологий, онлайн-участие);
- 3) 3-й — осознание выгод [4].

Кроме того, van Dijk Jan определяет четыре фазы цифрового разрыва: 1) мотивационный доступ — основан на отсутствии необходимости или возможностей использования (нет времени, желания); 2) материальный доступ делится на два типа: а) физический доступ (операционное программное обеспечение и службы компьютеров, сетей) и

б) условный доступ (доступ к определенным приложениям, программам или содержимому компьютеров и сетей); 3) доступ к навыкам представлен набором цифровых навыков, которые позволяют управлять компьютером и сетью (операционные навыки), искать информацию в интернете (информационные навыки); достигать определенной цели в Сети или целенаправленного поведения (стратегические навыки); 4) доступ к использованию описывает фактическое использование технологии (цели использования, частота).

Но с появлением ИКТ возник и другой термин — цифровое неравенство. Единого определения цифрового неравенства не существует. Но DiMaggio [8] предложил расширить фокус исследования с цифрового разрыва между теми, кто имеет и не имеет доступ, на весь спектр цифрового неравенства в оборудовании, автономии, навыках, поддержке и сфере использования среди людей, которые уже являются пользователями Сети.

Неравенство существует в различных демографических, этнических и географических измерениях. Другими словами, цифровое неравенство отражает существующее социальное неравенство с точки зрения социально-экономического статуса, образования, пола, возраста, географического положения, статуса занятости и расы.

Цифровое неравенство определяется как различия в знаниях и способностях использовать цифровые и информационные технологии среди людей с разной демографией, социально-экономическим происхождением, опытом и компетенциями в области информационных технологий.

Чтобы понять причину цифрового неравенства, необходимо определить следующие факторы [9].

Интернет-доступ — те, у кого есть доступ к интернету, имеют возможность использовать ИКТ.

Цифровые навыки — знания и навыки, необходимые для эффективного использования ИКТ.

Предыдущий опыт — предыдущий успешный опыт влияет на последующее использование ИКТ.

Доверие — чем выше уровень доверия, тем выше уровень использования ИКТ.

Профессия — научные и ИТ-работники в большей степени адаптированы к ИКТ.

Гендер — мужчины используют инструменты ИКТ чаще, чем женщины.

Язык — знание английского языка помогает пользователям понимать интернет-ресурсы.

Возраст — пожилые люди проявляют большее нежелание осваивать новые технологии, чем молодежь.

Географическое положение — городское население может извлечь выгоду из более легкого и дешевого доступа к инфраструктуре ИКТ, поскольку затраты на внедрение будут снижаться с увеличением численности и плотности населения.

Образование позволяет людям понять возможности интернета и использовать его осмысленно.

Доход является значительным в случае приобретения устройства.

Но каковы последствия цифрового разрыва и/или неравенства? Pollitzer E. [6] предполагает, что цифровой разрыв не позволит достичь 17 целей устойчивого развития. Низкий уровень цифровых навыков, грамотности спроса на ИКТ может привести к нехватке инновационных ресурсов, как следствие, отсутствие инноваций не обеспечит борьбу с бедностью, качественное образование, адаптацию к изменениям климата и т. д.

Цифровое неравенство усугубит нынешнюю ситуацию с точки зрения социально-экономического неравенства.

Еще одно последствие цифрового разрыва можно проиллюстрировать на рынке труда. John B. Horrigan [3] показывает, что в 2010 г. 80% компаний принимали заявки на работу только онлайн. Таким образом, те, у кого дома нет доступа в интернет или нет цифровых навыков, могут не найти работу, в результате чего будет наблюдаться рост уровня безработицы.

Согласно М. Кастельсу, цифровая экономика дает возможность интегрироваться тем, кто имеет ценность для нее (тем самым давая дополнительную ценность им), но в то же время закрывает доступ тем, кто не имеет ценности для нее (уменьшая возможность получить какую-либо ценность) [1, с. 15]. Это приведет к увеличению социальной несправедливости — такой как неравный доход, поляризация общества.

Также цифровой разрыв невыгоден правительству, потому что дешевле обслуживать граждан через онлайн-сервисы, чем финансово поддерживать физическую инфраструктуру (здания) и содержать штат, а для граждан выгоднее использовать электронные услуги, таким образом люди экономят время и средства.

Чтобы рассмотреть процесс и последствия цифровизации на практике в Санкт-Петербурге, для начала необходимо обратиться к законодательству. В силу особенностей российского законодательства в первую очередь следует рассмотреть федеральный уровень.

Анализ законодательства

Указом Президента Российской Федерации № 474¹ были определены пять национальных целей, одна из которых цифровая трансформация. Для достижения данной цели перед Правительством РФ поставлены следующие задачи: достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления; увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%; рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети Интернет, до 97%; увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с показателем 2019 г.

Единым планом по достижению национальных целей² предусмотрен ряд мероприятий, которые направлены не только на трансформацию государственных услуг и процессов в органах власти в цифровой формат, но и на предоставление возможности для населения иметь доступ к данным услугам за счет обеспечения интернет-доступностью и обучения цифровым профессиям.

На региональном уровне предусмотрена цифровая трансформация в следующих отраслях экономики и социальной сферы:

- городская среда;
- здравоохранение;
- транспорт и логистика;
- образование;
- государственное управление.

Следует отметить, что в данном исследовании отрасль «транспорт и логистика» будет исключена, так как, согласно Приказу Минцифры

¹ Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 08.05.2022).

² Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» (с изм. от 24.12.2021) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_398015/ (дата обращения: 08.05.2022).

России № 600 от 18.11.2020³, она включает в себя не городской общественный транспорт (автобусы, метро), а воздушный, морской и железнодорожный транспорт, который осуществляет перевозки между регионами, а не внутри города. Также в Санкт-Петербурге активно реализуется транспортная реформа, результаты которой релевантно обсуждать по итогам ее завершения (июль 2022 г.).

В Санкт-Петербурге на базе национальных программ, национальных и федеральных проектов реализуются одноименные региональные проекты в сфере цифровизации вышеперечисленных сфер городской жизни.

Однако несмотря на то, что Санкт-Петербург занимает лидирующие позиции в сфере цифровизации и комфортности городской среды среди регионов Российской Федерации, во внутригородской структуре наблюдается социально-экономическое неравенство и неравное развитие городской среды. В связи с этим возникает вопрос о равномерности внедрения и уровня использования технологий среди районов Санкт-Петербурга.

Анализ вторичных данных

Для более полного представления об уровне цифровизации Санкт-Петербурга следует рассмотреть имеющиеся вторичные данные о рас-

³ Приказ Минцифры России от 18.11.2020 № 600 (ред. от 14.01.2021) «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации „Цифровая трансформация“ (вместе с „Методикой расчета показателя «Достижение „цифровой зрелости“ ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления»“, „Методикой расчета показателя «Достижение „цифровой зрелости“ ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления» для субъекта Российской Федерации“, „Методикой расчета показателя «Увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%»“, „Методикой расчета показателя «Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к сети Интернет»“, „Методикой расчета показателя «Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий»“, „Методикой расчета показателя «Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий» на уровне субъектов Российской Федерации“) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372437/ (дата обращения: 08.05.2022).

пределении цифровых устройств и использовании онлайн-сервисов жителями в районах Санкт-Петербурга. Для анализа были использованы данные, имеющиеся в открытом доступе (показатели региональных проектов, данные Петростата, информационно-аналитических систем («Городской мониторинговый центр», Система классификаторов, Медицинский информационно-аналитический центр, информационно-аналитический центр Санкт-Петербурга)).

По состоянию на 2021 г. Санкт-Петербург занимает второе место среди регионов по уровню «цифровой зрелости», однако этот показатель отражает общую картину города и не позволяет рассмотреть уровень цифровой зрелости в разрезе административных единиц города, что создает видимость того, что весь город имеет одинаково высокий уровень, а жители всех районов имеют равный доступ к цифровым благам и в равной степени пользуются ими. Но это не так, Санкт-Петербург имеет особую систему управления, он разделен на 18 районов, которые состоят из муниципальных образований (всего 111), районы имеют разный уровень заработной платы, количество населения, половозрастной состав, темпы застройки жилья, стоимость жилья, внешние инвестиции и т. д. Поскольку оценка цифровизации проводится на городском уровне, а не на местном, то в процессе сбора информации была выявлена нехватка данных по использованию онлайн-сервисов в разрезе районов Санкт-Петербурга.

Городская среда

Цифровизация городской среды затрагивает множество отраслей ЖКХ, строительство, благоустройство, но для наиболее комфортного существования в городе необходимо обеспечение общественной безопасности. В Санкт-Петербурге в целях обеспечения безопасности в городе установлены терминалы экстренной связи «гражданин — полиция», которые расположены не во всех районах города (рис. 1).

На графике изображены данные по размещению терминалов из двух официальных источников: открытые данные Санкт-Петербурга (Система классификаторов) и «Городской мониторинговый центр». В данных есть различия — Кировский и Красносельский районы имеют разное количество терминалов, что говорит о несогласованности органов власти в области информирования, как следствие, это влияет на качество принятия решений, на осведомленность граждан о наличии

данных терминалов и на качество проводимых исследований научными сообществами, вузами и т. д. Также, как можно заметить, по данным ГМЦ, 10 из 18 районов города оборудованы терминалами экстренной связи. Если рассмотреть районы с точки зрения уличной преступности и тревожности жителей (рис. 2), то можно заметить, что в наиболее опасных районах города нет ни одного терминала.

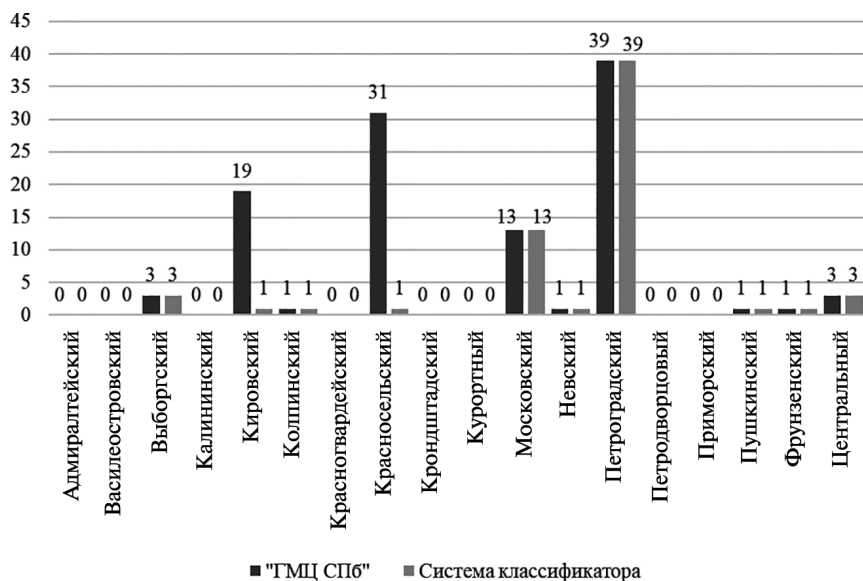


Рис. 1. Данные по размещению терминалов «гражданин — полиция» на основе двух источников: ГМЦ⁴ и «Система классификаторов»⁵ (диаграмма составлена автором)

На 2021 г. самыми криминальными районами являются Невский, Выборгский, Приморский. Однако в данных районах либо вообще отсутствуют терминалы, либо от 1–3 терминалов на весь район. В данном случае наблюдается неравенство в цифровизации сфер городской жизни населения в разрезе районов. Но количество терминалов должно зависеть

⁴ СПб ГКУ «ГМЦ»: официальный сайт [Электронный ресурс]. — URL: <http://spb112.ru/catalogue/4/extreme/> (дата обращения: 08.05.2022).

⁵ Система классификаторов Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: <https://classif.gov.spb.ru/> (дата обращения: 11.05.2022).

не только от фактического уровня преступности в районах, но и от количества населения в районах, от площади района. Поскольку большее количество населения требует большего количества терминалов, большие расстояния требуют более частой расстановки оборудования.

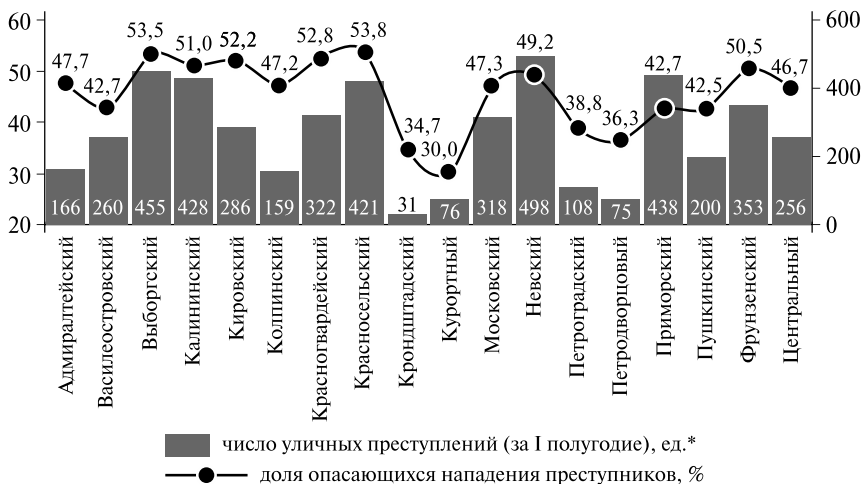


Рис. 2. Уровень тревожности в отношении уличной преступности и число уличных преступлений, совершенных в районах, 2021 г.⁶

Здравоохранение

Важной сферой городской жизни является здравоохранение, обеспечивающее качественную жизнь населения за счет поддержания здоровья и долголетия.

Согласно данным регионального проекта «Информационная инфраструктура», 100% медицинских организаций государственной и муниципальной систем здравоохранения (больницы и поликлиники) подключены к сети Интернет.

⁶ СПБ ИАЦ. Аналитический вестник. — 2021. — № 10 [Электронный ресурс]. — URL: <https://iac.spb.ru/file/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%98%D0%A1%20%D0%98%D0%90%D0%9E%20%E2%84%9610-22.pdf> (дата обращения: 08.05.2022).

Для жителей Санкт-Петербурга существует возможность записаться к врачу через портал «Здоровье Петербуржца» или через «Госуслуги».

Согласно статистическим данным, в Санкт-Петербурге наибольшая доля записей к врачу осуществляется через интернет — 42,9%⁷.

В целом онлайн-сервисы (42,9%) и дистанционная запись по телефону (29,6%) являются наиболее предпочтительным способом записи к врачу.

Еще один вопрос, который можно проанализировать, — это доля посещений врача с использованием различных инструментов записи на прием в районах Санкт-Петербурга. Таким образом, мы можем видеть, где и как используются определенные инструменты записи (рис. 3).

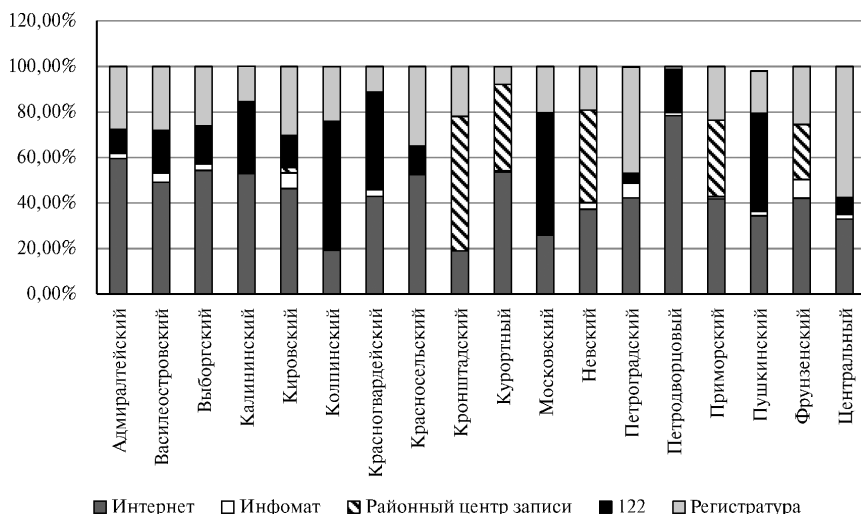


Рис. 3. Доля записей к врачу через разные инструменты записи в районах Санкт-Петербурга, 2021 г. (график составлен автором)

Во всех районах жители используют онлайн-сервис, чтобы записаться на прием. Наибольшая доля онлайн-записей в общем количестве записей наблюдается в Петродворцовом районе — 78,4%. Но есть районы, где онлайн-запись не преобладает. Например, виртуальный кол-центр

⁷ СПб ГБУЗ МИАЦ [Электронный ресурс]. — URL: <https://spbmiac.ru/> (дата обращения 23.03.2022).

является самым популярным способом в Колпинском районе — 56,6%, Московском — 53,4% и Пушкинском — 43,1%. Районный центр записи преобладает в Кронштадтском — 59,2% и Невском — 40,7%. А запись на прием через регистратуру является самым популярным способом в исторических центральных районах города Петроградском — 46,8% и Центральном — 57,6%. В Красногвардейском в равной степени используются как виртуальный кол-центр — 42,9%, так и онлайн-сервис — 42,9%.

Предполагается, что Петроградский и Центральный районы имеют наибольшую долю записей к врачу через регистратуру из-за дорогого жилья, в котором проживает в основном старшее поколение. По данным Петростата, средний возраст населения в Петроградском и Центральном районах составляет 43,2 и 43,54 г., а доля населения старше 55 лет — 32% и 33% соответственно.

Образование

Следующая сфера городской жизни — это образование (общее). Согласно показателю регионального проекта «Информационная инфраструктура»⁸, доля государственных (муниципальных) образовательных организаций, реализующих образовательные программы общего образования и/или среднего профессионального образования, подключенных к интернету, составляет 0% по данным на 2021 г. Полностью покрыть этот показатель планируется к 2023 г.

Но в Санкт-Петербурге есть еще один региональный проект — «Цифровая образовательная среда»⁹. И, согласно показателям этого проекта, 100% государственных (муниципальных) образовательных организаций, реализующих образовательные программы общего образования и/или среднего профессионального образования, подключены к интернету со скоростью 100 Мбит/с в 2021 г.

В данном случае снова возникает вопрос согласованности органов государственной власти в сфере информирования.

⁸ Информационная инфраструктура // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: https://kis.gov.spb.ru/media/uploads/userfiles/2022/06/08/25.04.22_RP_Informacionnaya_infrastruktura_gorod_federalnogo_znacheniya_Sankt-Peterburg.pdf (дата обращения: 10.05.2022).

⁹ Постановление Правительства Санкт-Петербурга № 453 о государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» // Законодательство Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.gov.spb.ru/law/?d&nd=822403530> (дата обращения: 03.03.2022).

Государственное управление

Сфера государственного управления подразумевает перевод услуг в электронный формат.

Согласно открытым данным, 214 услуг предоставляются в электронном формате, что составляет 50,7% от общего количества услуг в реестре, среди которых 75 услуг предоставляются непосредственно администрациями районов, а остальные — профильными комитетами, службами, инспекциями в сфере ЖКХ, здравоохранения, образования и т. д.

При этом есть 15 услуг, которые предоставляются исключительно в электронном формате. Но эти услуги связаны с информированием, строительством и лесным хозяйством.

Также определен перечень массовых социально значимых услуг, которые предоставляются в сфере социальной поддержки населения, земельных отношений, информирования, выдачи пропусков и т. д. Минцифры установлена цель — достижение доступности массовых социально значимых услуг в электронном виде 95% к 2024 г. Так, в Санкт-Петербурге доля доступных социально-массовых услуг в электронном виде составляет 94%.

Что касается удовлетворенности использованием электронных услуг в Санкт-Петербурге, то она равна 4,65/5,00 балла¹⁰.

Таким образом, результаты предварительного исследования показали, что наблюдается неравное распределение цифрового оборудования в районах Петербурга, а также различия в использовании онлайн-сервисов в районах города.

Важность решения выявленных проблем заключается в том, чтобы обеспечить равный доступ к цифровым благам для населения вне зависимости от места проживания, возраста, дохода и т. д. посредством согласованности органов власти за счет использования ИКТ, проведения социально-экономического анализа территории для локализованного выявления проблем, эффективного распределения бюджета, проведения политики адаптации в сфере цифровизации старшего поколения.

¹⁰ Цифровое государственное управление // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: https://www.gov.spb.ru/gov/national_projects/40/?industry=13 (дата обращения: 10.05.2022).

Литература

1. *Castells M. and Himanen P.* The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model. — Oxford : Oxford University Press. — 2003.
2. *DiMaggio P., Hargittai E., Celeste C. & Shafer S.* Digital Inequality: From Unequal Access to Differentiated Use. In *Social Inequality* // Russell Sage Foundation. — 2004. — P. 355–400.
3. *Horrigan John B.* What are the Consequences of Being Disconnected in a Broadband-Connected World? // *Daedalus*. — 2011. — Vol. 140. — № 4. — P. 17–31.
4. *Lutz C.* Digital inequalities in the age of artificial intelligence and big data // Special issue: emerging technologies: perspectives from behavioural scientists. — 2019. — Vol. 1. — P. 141–148.
5. National Telecommunications and Information Administration. *Falling Through the Net II: New Data on the Digital Divide*, D. C.: U. S. Department of Commerce, 1998 [Electronic resource]. — URL: <https://www.ntia.doc.gov/report/1998/falling-through-net-ii-new-data-digital-divide> (date of application: 02.06.2022).
6. *Pollitzer E.* Creating a better future: four scenarios for how digital technologies could change the world // *Journal of International Affairs*. — 2019. — Vol. 72. — P. 75–90.
7. *Rogers E. M.* The Digital Divide // *Convergence*. — 2001. — Vol. 7. — № 4. — P. 96–111.
8. *Van Dijk Jan A. G. M.* The Deepening Divide: Inequality in the Information Society // Thousand Oaks. — SAGE Publications, Inc. — 240 p.
9. *Varallyai L., Herdon M., Botos S.* Statistical analysis of digital divide factors // *Procedia Economics and Finance*. — 2015. — № 19. — P. 364–372.

Экономический анализ системы взимания платы за грузоперевозки в условиях изменения логистики

В статье рассматривается система взимания платы за грузоперевозки «Платон», влияние данной системы на стоимость перевозок и на улучшение дорожной ситуации в целом. Актуальность проблемы исследования и анализа данной системы обусловлена тем, что введение системы «Платон» существенно отразилось как на экономике страны в целом, так и на отрасли грузоперевозок в частности [2, с. 122]. Кроме того, за последний год сильно изменились условия грузоперевозок. По итогам первых трех кварталов 2022 г. структура рынка автомобильных грузоперевозок в России сильно трансформировалась, в западном направлении объемы поставок значительно сократились, в восточном, напротив, выросли. Появились новые маршруты и цепи поставок. Для того, чтобы оценить экономический эффект от системы «Платон» в новых условиях, необходимо учитывать влияние ее на разные сферы экономики. Рассмотрим более подробно данную систему и проанализируем ее работу.

Система «Платон» была введена в России 15 ноября 2015 г. Она была создана для обеспечения соблюдения порядка взимания платы в счет возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешенную максимальную массу свыше 12 т. За годы существования она стала неотъемлемой частью логистической деятельности в транспортной сфере. Отметим очевидные положительные стороны введения данной системы:

- она позволяет улучшить состояние федеральных трасс;
- снижает аварийность на федеральных трассах;
- дает возможность оптимизировать маршруты грузоперевозок.

В работе [3, с. 71] были выделены следующие недостатки системы:

- дополнительные финансовые затраты собственников грузовых средств;
- перенос дополнительных финансовых затрат на конечного потребителя;
- налогообложение формируется одинаково для транспортных средств разной грузоподъемностью свыше 12 т и не учитывает разную нагрузку на дорожное покрытие.

Отметим еще несколько существенных недостатков системы. Во-первых, некоторые грузоперевозчики в целях экономии объезжают федеральные автотрассы по дорогам регионального значения, примыкающим к федеральным трассам. Данные участки региональных дорог испытывают сильные перегрузки. Вред, наносимый таким дорогам, также надо учитывать при анализе экономического эффекта от системы «Платон». По данным грузоперевозчиков, до 15% водителей совершают такие объезды по региональным дорогам, примыкающим к федеральным, из-за чего состояние региональных дорог под действием повышенной нагрузки приходит в критическое. Во-вторых, из-за необходимости проезда через специальные рамки грузовики вынуждены делать длительные остановки, что негативно влияет на стоимость перевозок. Любой простой и остановки грузового транспорта ведут к существенным экономическим потерям. И в-третьих, в работе бортового оборудования время от времени происходят системные сбои. С помощью усовершенствования системы оплаты последние два недостатка можно исправить. Однако задача снижения нагрузки на дороги регионального значения является комплексной. Для ее решения необходимо оценить состояние таких дорог, проанализировать статистику по их протяженности, рассмотреть вопрос о переводе части дорог регионального значения в дороги федерального значения или увеличить финансирование на ремонт данной части дорог. Известно, что если на ремонт 1 км дороги федерального значения выделяется в среднем 2,2 млн руб., то на ремонт 1 км дороги регионального значения выделяется 288 тыс. руб.

За период работы системы «Платон» в бюджет поступило около 163,8 млрд руб. На собранные денежные средства было отремонтировано и построено 3,3 тыс. км дорог и 130 мостовых сооружений [1, с. 66]. Однако ежегодный объем автомобильных грузоперевозок в РФ составляет около 67% от всех других видов перевозок, в абсолютном выражении — 5 млрд т, а ущерб, который наносится дорожному полотну от таких перевозок, — около 180 млрд руб. в год. Деньги, которые были собраны с помощью государственной системы «Платон», не способны полностью покрыть все издержки, которые несет дорожный фонд Российской Федерации.

Проведем статистический анализ грузовых автоперевозок. По данным Росстата, объем перевозок автомобильного транспорта в 2021 г. вырос на 14 млрд т (5%) относительно 2020 г. (рис. 1). Помимо этого, отмечается, что грузооборот автомобильным транспортом за 2022 г.

вырос на 1,23% по сравнению с 2022 г. Небольшое проседание случилось только в январе 2022 г. — 1059 млн км. Однако потом начался рост, и в апреле 2022 г. трафик составил 1349 млн км. Этот рост подтверждается уравнением линейной регрессии, которое было получено по статистическим данным за 2016–2022 гг.

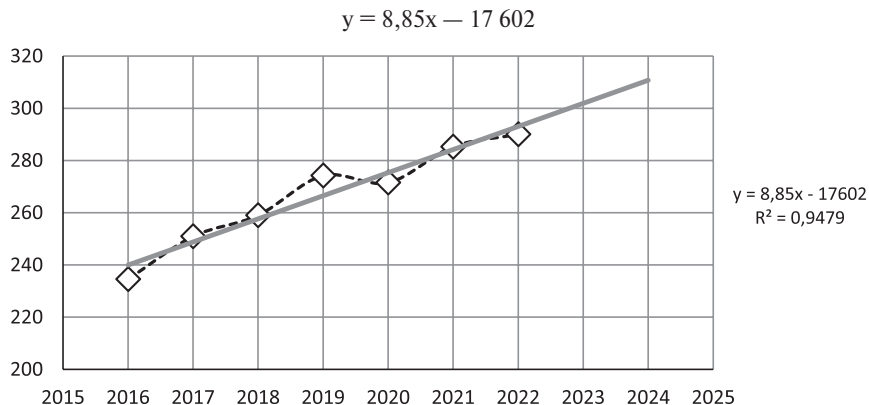


Рис. 1. Грузооборот автотранспорта России, 2016–2022 гг.

Источник: составлено авторами¹.

Таким образом, даже в изменившихся условиях прогноз грузооборота на конец 2023 г. составляет 301,55 млрд т на км, что на 1,28% превышает объем за 2022 г.

Однако при дальнейшем изучении вопроса увеличения грузооборота можно увидеть неравномерность такого изменения в зависимости от федерального округа. Для сравнения средних значений грузооборота по 8 федеральным округам был использован однофакторный дисперсионный анализ. В результате были выявлены существенные различия в изменении среднего индекса грузооборота в зависимости от федерального округа. Для анализа были использованы статистические данные с сайта Министерства транспорта РФ² за 2018–2022 гг. При сравнении межгрупповой и внутригрупповой дисперсий наблюдаемое значение критерия Фишера 2,56 оказалось больше критиче-

¹ По данным из информационно-статистического бюллетеня «Транспорт России» с сайта <https://mintrans.gov.ru/ministry/results/180/documents>

² Там же.

ского значения 2,31. Поэтому на уровне значимости 0,05 гипотеза о том, что изменение грузооборота не зависит от федерального округа, была отвергнута. Такая зависимость говорит о серьезных структурных изменениях на рынке грузоперевозок — из таблицы видно, что, например, Северо-Западный федеральный округ, который в 2021 г. имел прирост в 20,4%, в 2022 г. потерял 31,9%. В то же время Дальневосточный федеральный округ потерял в 2021 г. 10% и прибавил в 2022 г. 13,5%. Итак, произошло перераспределение грузоперевозок по округам, при этом темпы прироста в целом по стране остаются приблизительно неизменными.

**Цепные индексы грузооборота автомобильного транспорта (%),
2018–2022 гг. (составлено авторами³)**

Цепные индексы грузооборота автомобильного транспорта (%)					
Год	2018	2019	2020	2021	2022
Центральный федеральный округ	114,3	110,4	108,3	108,6	109,6
Северо-Западный федеральный округ	113,0	135,6	85,6	105,2	63,3
Южный федеральный округ	129,0	92,8	112,0	131,2	111,5
Северо-Кавказский федеральный округ	122,8	100,5	40,4	100,2	86,3
Приволжский федеральный округ	121,0	131,0	135,6	196,8	118,6
Уральский федеральный округ	105,4	108,1	119,3	104,8	97,8
Сибирский федеральный округ	117,7	96,7	132,1	111,7	108,6
Дальневосточный федеральный округ	101,2	122,6	104,3	94,0	107,5

Источник: составлено авторами.

Из-за существенных изменений на рынке автоперевозок в связи с уходом иностранных грузоперевозчиков специалисты в области логистики начали использовать интенсивный подход в работе, который заключается в увеличении пробега одной машины. Дополнительно транспортные компании стараются увеличивать автопарк. Если в январе 2022 г. численность грузовиков составляла 546 870 машин, то в сентябре это число увеличилось до 652 870.

Таким образом, рост трафика в 2022 г. произошел сразу по двум причинам — из-за увеличения пробега одной машины и роста числа

³ Там же.

грузовых транспортных средств. Также существенную роль сыграло открытие автомобильного моста в Благовещенске. По данным таможенного пункта пропуска «Благовещенск — Хэйхэ» с начала работы автомобильного моста через Амур грузооборот по нему в обе стороны составил 58 460 т. В общей сложности было провезено 2772 контейнера TEU. Из России в Китай было ввезено 789 контейнеров TEU, грузооборот составил 2871 т, а из Китая в Россию было вывезено 1983 контейнера TEU, грузооборот составил 55 589 т.

Оценим влияние системы «Платон» на себестоимость грузоперевозок. Грузоподъемность машины прямо пропорциональна потребляемому горючему и стоимости обслуживания. Поэтому чем больше грузоподъемность машины, тем слабее будет выражен эффект от введения платы за проезд в общей сумме затрат на перевозку [4, с. 120]. Можно подсчитать, что увеличение себестоимости перевозки составляет от 5 до 7%. Полная стоимость транспортных услуг, включающих аренду складов, разгрузку-погрузку и т. д., будет еще менее зависеть от введенного сбора и составит от 3 до 5%.

Проанализируем работу системы «Платон» в разных федеральных округах. По объему собранных средств за 7 лет (2015–2021) лидирует Центральный федеральный округ (39%), за ним следует Приволжский (19%), и замыкает тройку лидеров Северо-Западный федеральный округ (14%). На рис. 2 представлено процентное соотношение от общих полученных средств по федеральным округам.

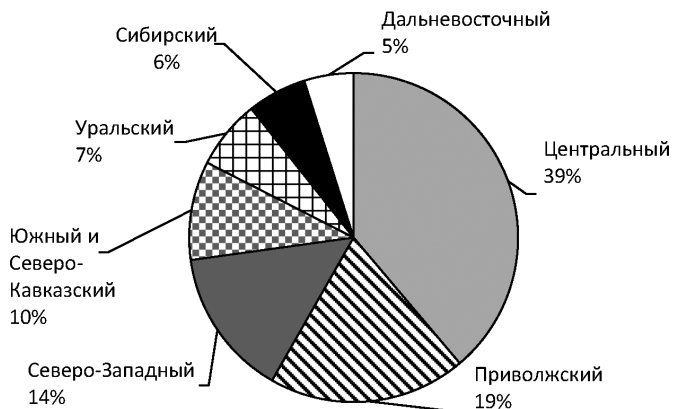


Рис. 2. Процентное соотношение от общих полученных средств

Источник: составлено авторами.

Скорее всего, в ближайшие годы это соотношение будет сильно меняться.

Рассчитывая экономический эффект от введения системы «Платон», надо учесть, что компания-оператор «РТ-Инвест Транспортные Системы» получает 10,6 млрд руб. ежегодно за обслуживание государственной системы «Платон». Таким образом, с 2015 г. эта компания получила около 30% собранных денежных средств.

Учет износа дорожного покрытия дорог регионального значения также может уменьшить экономический эффект от системы «Платон». Часть перевозчиков, пытаясь сэкономить на системе «Платон», прокладывают маршрут по дорогам регионального значения, нанося таким дорогам ущерб. Если проанализировать состояние федеральных и региональных дорог за 2014–2022 гг., то можно наблюдать увеличение доли федеральных дорог с твердым и улучшенным покрытиями и уменьшение доли региональных дорог с аналогичными покрытиями. На рис. 3 показан удельный вес дорог федерального и регионального значения на примере двух округов — Центрального и Северо-Западного. За последние годы доля региональных дорог с усовершенствованным покрытием постоянно снижалась. Проблема износа и несвоевременного ремонта региональных дорог неизбежно приведет к необходимости использования системы «Платон» и для данной категории дорог.

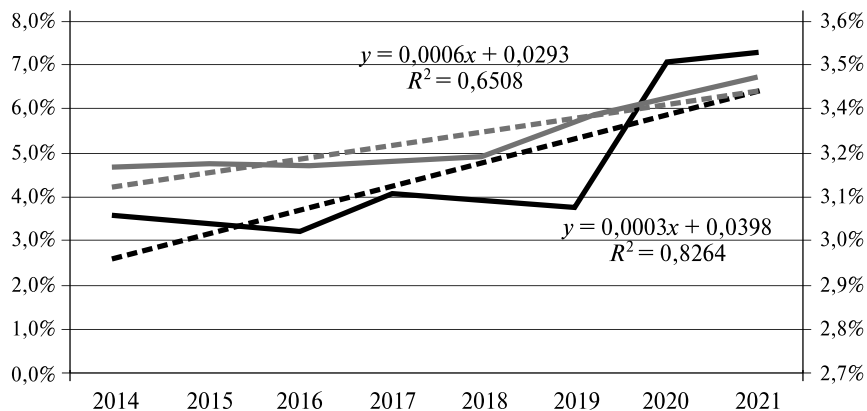
На данный момент сильный разрыв в финансировании федеральных и региональных дорог неуклонно ведет к переводу части дорог федерального значения в региональные. Однако такая мера является вынужденной и не решает проблему неудовлетворительного качества региональных дорог. Распространение системы «Платон» на региональные дороги могло бы решить данную проблему.

Подсчитаем рентабельность инвестиций в систему «Платон». Первоначально заявленная сумма, перечисляемая оператору системы, составляла 10,6 млрд руб. Кроме этого, 46% от этой суммы ежегодно индексируется. Таким образом, расходы на систему «Платон» составили 81,1 млрд руб., а рентабельность инвестиций, или коэффициент возврата инвестиций ($K_{и}$), рассчитывается по формуле:

$$K_{и} = \frac{\sum \text{доходов} - \sum \text{расходов}}{\sum \text{расходов}} = \frac{163,8 \cdot 10^9 - 81,1 \cdot 10^9}{81,1 \cdot 10^9} \cdot 100\% = 102\%.$$

Удельный вес общей протяженности автомобильных дорог общего пользования

а) федерального значения



б) регионального значения

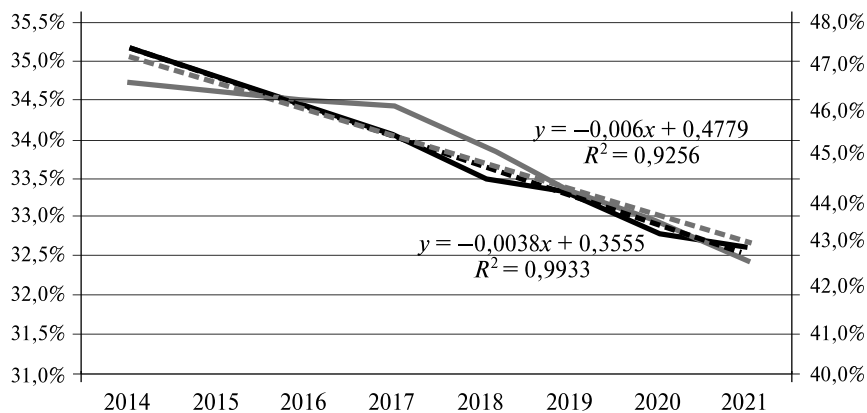
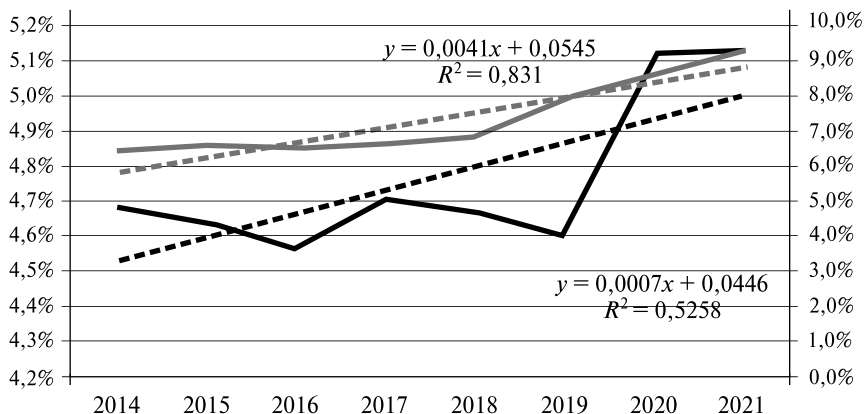


Рис. 3. Удельный вес общей протяженности федеральных и региональных дорог (часть 1)

Источник: составлено авторами.

Удельный вес общей протяженности автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием

а) федерального значения



б) регионального значения

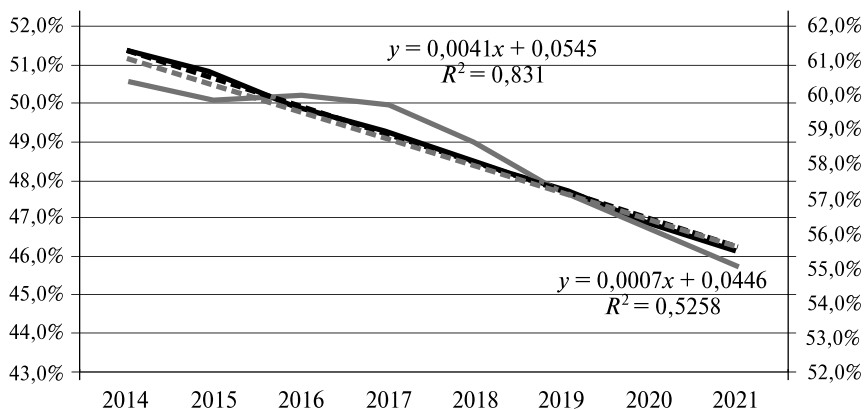
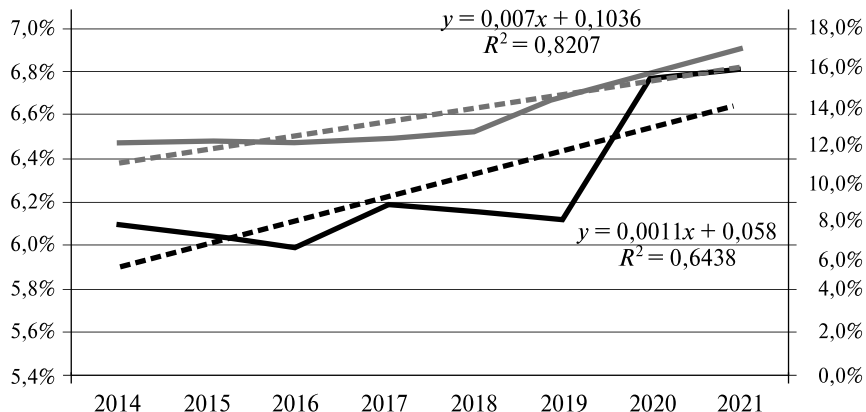


Рис. 3. Удельный вес общей протяженности федеральных и региональных дорог (часть 2)

Источник: составлено авторами.

Удельный вес общей протяженности автомобильных дорог общего пользования с усовершенствованным покрытием

а) федерального значения



б) регионального значения

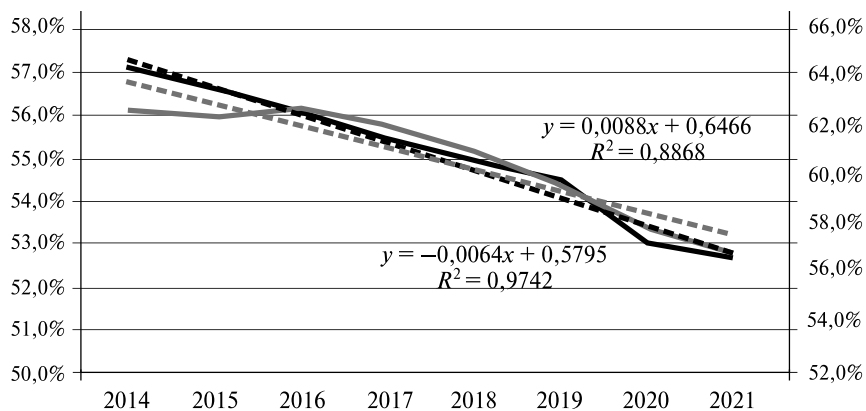


Рис. 3. Удельный вес общей протяженности федеральных и региональных дорог (часть 3)

Источник: составлено авторами.

Исходя из критерия эффективности инвестиций ($K_i \geq 1$), система «Платон» выполняет свои функции, окупаемость составляет в среднем 1,02 руб. на каждый вложенный рубль. Автомобильные дороги постоянно испытывают проблему недофинансирования, что, в свою очередь, сказывается на развитии всей транспортной отрасли в целом.

Подводя итоги анализа работы системы «Платон», можно сделать вывод об экономической целесообразности данного проекта. С помощью введенной системы оплаты каждый год собираются дополнительные средства в дорожный фонд, которые направляются на строительство и ремонт автомобильных дорог [5, с. 130]. Однако проблема недофинансирования автомобильных дорог остается, что, в свою очередь, сказывается на всей транспортной отрасли в целом. Поэтому необходимо совершенствовать систему «Платон» — улучшать механизм взимания платы, рассмотреть вопрос об использовании расчетных показателей веса в системе «Платон», распространить данную систему на сеть региональных дорог. В любом случае все принимаемые решения должны опираться на глубокие и полные исследования статистического материала различными методами (математической статистики, имитационного моделирования и т. д.).

Литература

1. Басовский Д. А. Государственная система «Платон»: от неприятия к позитивному мультипликативному эффекту в строительстве и эксплуатации автомобильных дорог / Д. А. Басовский, И. Г. Дегтярева // Инновационный транспорт. — 2022. — № 1(43). — С. 64–66. — DOI 10.20291/2311-164X-2022-1-64-66.
2. Кожевников Е. Д. Целесообразность введения системы «Платон» / Е. Д. Кожевников // E-Scio. — 2018. — № 1(16). — С. 122–126.
3. Коростелев А. А. Система «Платон» сегодня: преимущества и недостатки / А. А. Коростелев // World science: problems and innovations : сборник статей XV Международной научно-практической конференции: в 4 частях, Пенза, 30 ноября 2017 г. — Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2017. — С. 69–72.
4. Оценка влияния российской системы взимания платы «Платон» на себестоимость грузовых перевозок / А. А. Изюмский, И. Н. Котенкова, С. Л. Надиран, И. С. Сенин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2017. — № 2. — С. 119–123.
5. Панченко К. И. Система взимания платы «Платон» и перспективы ее использования / К. И. Панченко, А. Р. Семенова // E-Scio. — 2022. — № 2(65). — С. 125–133.

Сазанов В. А., Хлобыстова А. О.

Вспомогательный инструмент для тайм-менеджмента — мониторинг расписания учебных занятий

Введение

Эффективное управление временем является залогом обеспечения продуктивности, повышения эффективности и уменьшения уровня стресса. Для обучающихся тайм-менеджмент заключается в грамотном планировании трех составляющих: времени, отведенного на занятия в университете, на домашние задания и своего свободного времени. При этом процесс планирования времени с учетом занятий в университете неразрывно связан с отслеживанием изменений в расписании своей учебной группы. На данный момент просмотр актуального расписания для обучающихся в Санкт-Петербургском государственном университете (СПбГУ) доступен только на сайте, который ограничен в своей функциональности. Например, нет возможности получать уведомления о занятиях и просматривать расписание в офлайн-режиме. Таким образом, актуальной видится задача по улучшению процесса планирования обучающимися СПбГУ своего времени за счет расширения способов получения сведений об учебном процессе.

В наше время мессенджеры стали одним из основных средств межличностной коммуникации. Такие программы имеют множество дополнительных функций, помимо стандартного обмена информацией с собеседником. Среди них своими возможностями выделяется Telegram. Популярность мессенджера стремительно растет на протяжении многих лет. По различным данным [5; 7], им пользуется более 50 млн россиян, что делает Telegram лидером по размеру аудитории в России [9]. Отчасти это обусловлено его многофункциональностью. К нестандартным инструментам Telegram относится чат-бот, автоматическая система для общения с пользователем. Использование Telegram-ботов не требует установки дополнительных программ, при этом их область применения очень велика.

В качестве сервиса, подходящего для расширения способов получения сведений об учебном процессе, был выбран Telegram. Среди изученных аналогов, решений, которые обладают необходимым функционалом, обнаружено не было. Именно поэтому разработка подобного бота приобретает свою актуальность.

Релевантные работы

В результате анализа предметной области на наличие решений со схожей концепцией было выявлено множество продуктов, позволяющих получать расписания занятий, реализуемых в других университетах [1–4; 6]. Однако стоит отметить то, что СПбГУ выделяется среди других университетов большим количеством кафедр (а именно 27), которые в контексте поставленной цели отличаются, например, временем занятий, форматом написания адресов и так далее. Поэтому готовые решения для других университетов достаточно сильно отличаются от решения, подходящего для СПбГУ. Следовательно, нельзя рассматривать их как подходящие для текущей задачи.

На момент проведения исследования удалось найти только одно действующее решение для СПбГУ: @scheduleSPbU_bot [11] — функционирующий бот, написанный на языке Java. Позволяет просматривать расписание выбранной группы на определенный день и получать уведомления в 18:00 о занятиях на следующий день. На этом функциональность заканчивается, поэтому данное решение не соответствует поставленной цели.

В связи с этим разработка требуемого инструмента приобретает еще большую актуальность.

Постановка задачи

Тайм-менеджмент для студентов неразрывно связан с отслеживанием изменений в расписании своей учебной группы. Поэтому важным является наличие удобного инструмента, позволяющего производить мониторинг расписания учебных занятий. Целью настоящей работы стало улучшение процесса планирования обучающимися СПбГУ своего времени за счет расширения способов получения сведений об учебном процессе при помощи разработки Telegram-бота, предоставляющего возможность просматривать расписание студентов и преподавателей и получать уведомления о предстоящих занятиях.

Описание решения

Для разработки Telegram-бота был выбран язык программирования Python. В качестве источника информации о расписании было решено использовать официальное API сайта timetable.spbu.ru [12], в котором осуществлены некоторые из необходимых для реализации бота функций.

Описание некоторых реализованных функций

1. Реализация поиска группы по названию. Поскольку timetable не предоставляет возможности поиска группы по названию, данную функцию было решено реализовать в боте.

2. Функция поиска преподавателя по фамилии. Так как функция для поиска преподавателя по фамилии или по части фамилии уже реализована в timetable, воспользуемся ей. Для этого была реализована обертка над этой функцией, которая отправляет GET-запрос на адрес <https://timetable.spbu.ru/api/v1/educators/search/{query}>, где query — фамилия преподавателя (или ее часть), и возвращает список из преподавателей (для каждого из которых нам понадобится только Ф. И. О. и его идентификатор), удовлетворяющих параметру запроса.

3. Реализация навигации по программам. Функции, необходимые для выбора группы студента с помощью навигации (как на сайте timetable.spbu.ru), также реализованы в API, для каждой из них были разработаны обертки, аналогичные описанной в предыдущем пункте.

4. Функция для получения расписания. Для ускорения работы функции получения расписания, а также для уменьшения числа запросов к API, было решено сохранять расписание для группы/преподавателя, полученное при первом подобном обращении, в БД, а потом актуализировать собранную информацию при необходимости.

Обработка действий пользователя

В Telegram Bot API [10], который лежит в основе AIOgram, есть объект, представляющий входящее обновление — Update, то есть действие, совершенное пользователем с ботом. В данной работе были использованы следующие типы обновлений:

- message (получение нового входящего сообщения);
- callback_query (входящий запрос обратного вызова от кнопки на встроенной клавиатуре).

За получение обновлений непосредственно от Telegram и их последующую обработку отвечает специальная асинхронная функция — handler, которая может иметь особый предикат (filter). А уже выбором необходимого обработчика (то есть проверкой фильтров) занимается диспетчер (dispatcher).

Все эти инструменты уже реализованы в AIOgram, поэтому задача реализации взаимодействия бота с пользователем сводится к тому, чтобы написать требуемые обработчики.

Для того чтобы бот после обновления и, соответственно, перезапуска помнил состояния пользователей, в качестве хранилища временной информации вместо встроенного локального был использован Redis [8].

Клиентская часть бота

При открытии бота Telegram отображает описание бота и предлагает запустить его соответствующей командой (рис. 1).



Рис. 1. Экран активации бота (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

При нажатии на кнопку бот с помощью хэндлера (handler) `bot_start_command` встречает пользователя приветственным сообщением и предлагает выбрать один из способов получения расписания (рис. 2). В этот момент создается запись в таблице `User`, если она отсутствует, с информацией о пользователе (идентификатор, имя, язык и логин), взятой из Telegram. Также на рис. 2 продемонстрирована встроенная клавиатура (`InlineKeyboard`), нажатие на кнопки которой обрабатывается с помощью соответствующих коллбэков (`callback`).

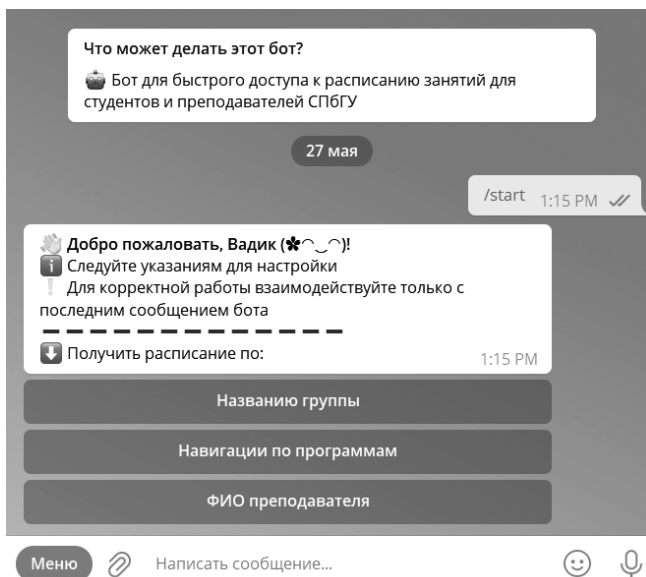


Рис. 2. Приветствие пользователя (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

При нажатии на первую кнопку бот предлагает ввести название группы (рис. 3). Поиск будет осуществляться по базе из групп, которая собирается с timetable во время первого запуска бота.

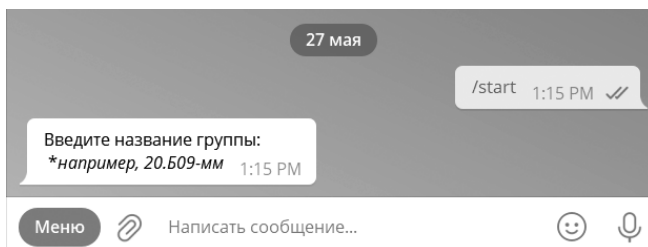


Рис. 3. Поиск группы по названию (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

Если ввести лишь малую часть названия, например «20.Б», бот выдаст сообщение об ошибке и попросит повторить ввод (рис. 4).

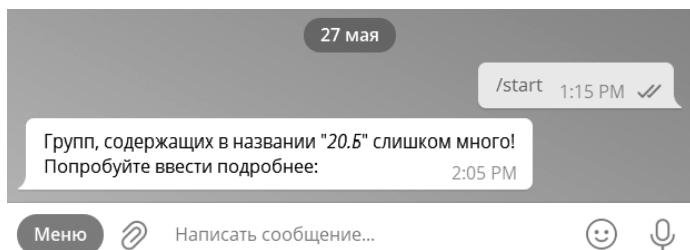


Рис. 4. Слишком много групп при поиске (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

Если ввести название группы с опечаткой, например «20Б09-мм», бот также выдаст ошибку и предложит повторить ввод или воспользоваться навигацией по программам (рис. 5).

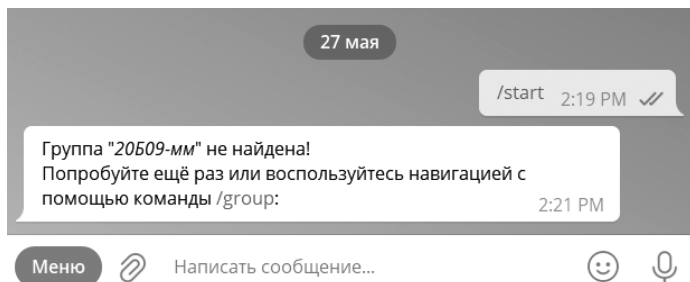


Рис. 5. Ошибка в названии группы при поиске (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

При вводе большей части названия бот выдаст список из подходящих групп (рис. 6).

После того как пользователь выбрал группу, бот проверяет, есть ли расписание в БД, с помощью поля `Group.is received_schedule`. Если значение `True`, то расписание берется из таблиц `Student_study_event` и `Subject`, иначе отправляется запрос к `timetable API`, изменяется значение поля, а указанные выше таблицы заполняются данными. Затем формируется сообщение с расписанием на текущую неделю с информацией из БД (рис. 7). Оно содержит следующую информацию:

- название группы;
- временной промежуток, для которого получено расписание, со ссылкой на эту же информацию в timetable для проверки корректности;
- день недели, в который проходят занятия;
- информацию о занятиях (название предмета, время начала и конца пары, формат занятия, а также фамилию преподавателя и место проведения, которые объединяются для удобочитаемости и уменьшения избыточности информации, если занятие проводится в разных местах или разными преподавателями).

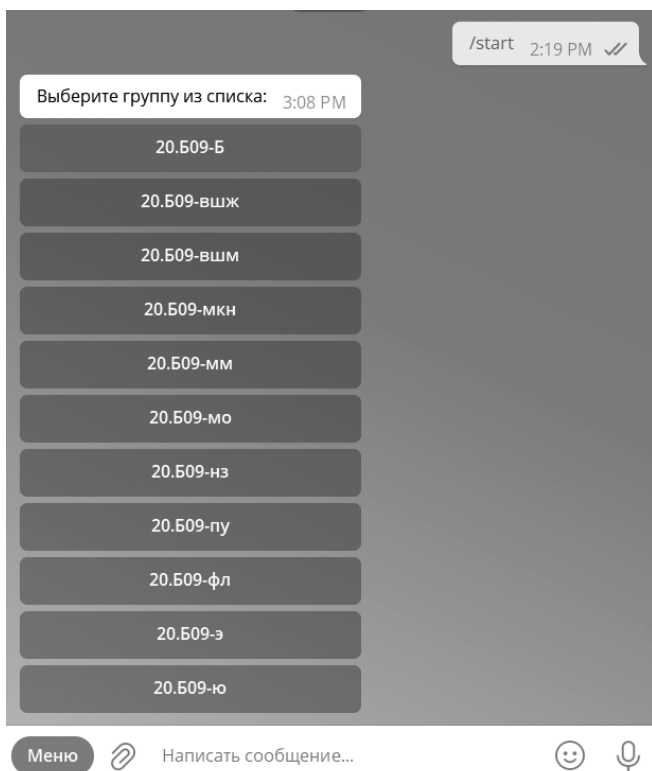


Рис. 6. Выбор группы из списка (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

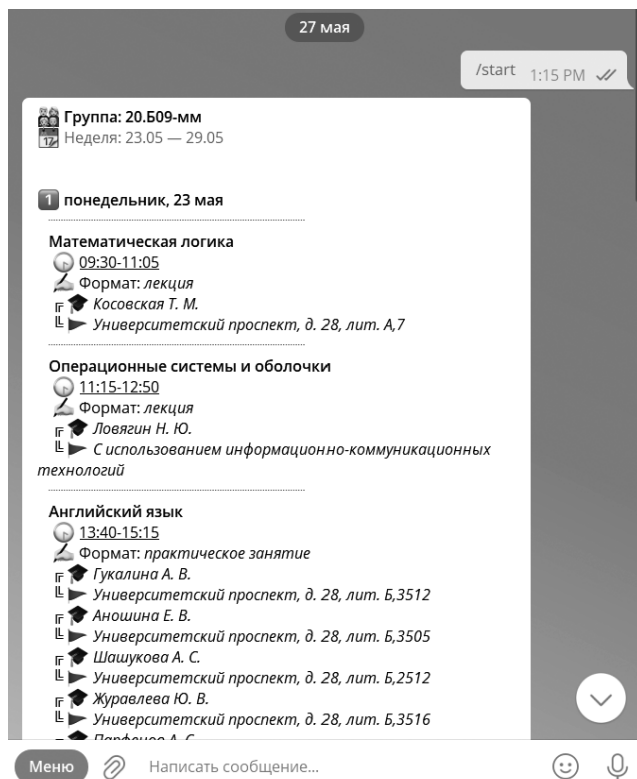


Рис. 7. Просмотр расписания группы (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

Также сообщение с расписанием имеет встроенную клавиатуру, представленную на рис. 8, которая содержит кнопки для изменения временного промежутка или формата отображения информации (будет описан далее), при нажатии на них бот отредактирует способ отправки расписания в соответствии с выбранными параметрами.

Кроме того, на рис. 8 можно увидеть еще одно сообщение с вопросом о том, хочет ли пользователь сделать данное расписание своим основным. Если выбирается первый вариант, то пользователь получает сообщение с инструкцией (рис. 9), которое удалится через 20 секунд. В этот момент создается запись в таблице Student с привязкой User.user_id к Group.group_id.

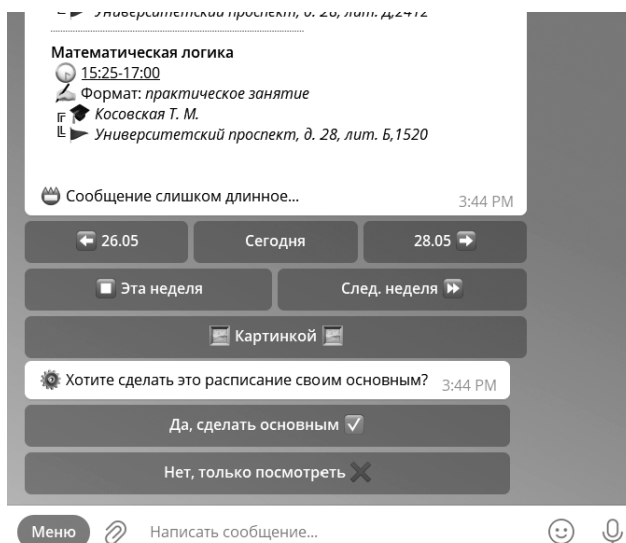


Рис. 8. Клавиатура для расписания (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

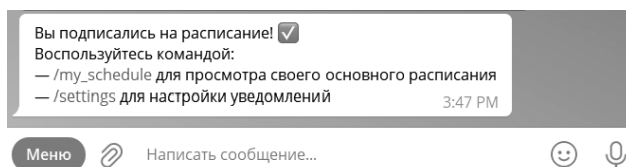


Рис. 9. Инструкция после подписки на расписание
(https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

При вызове команды `/settings` пользователь получает информацию о своем основном расписании и текущих настройках (рис. 10), которые он может изменить нажатием на соответствующую кнопку на клавиатуре. Информация об актуальных настройках берется из таблицы Settings.

Нажатием на первую кнопку пользователь переходит к сообщению с настройками времени для получения сводки расписания на день, где он может выбрать один из нескольких вариантов, представленных на рис. 11.

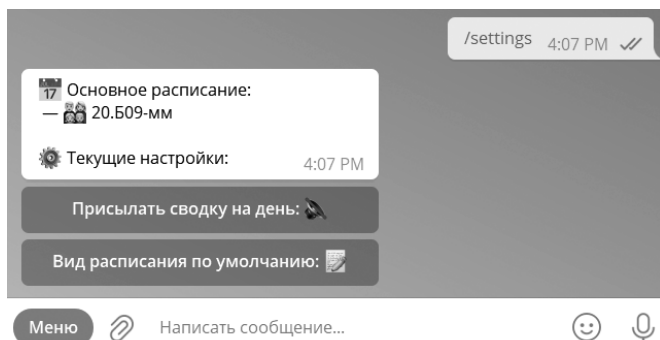


Рис. 10. Настройки бота (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

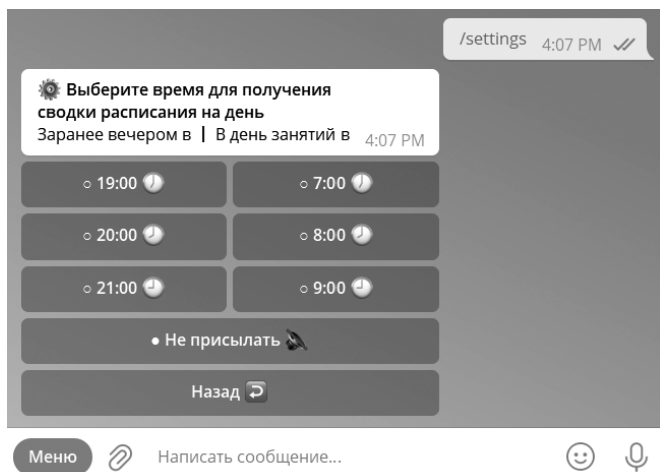


Рис. 11. Настройка времени уведомлений (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

После выбора пользователь получает уведомление об успешном обновлении настроек и возвращается обратно (рис. 12). Аналогичное уведомление будет показано при нажатии на вторую кнопку.

При выборе команды `/my_schedule` бот присылает основное расписание на текущую неделю, аналогичное показанному на рис. 7, если оно выбрано, иначе — инструкцию для подписки на расписание (рис. 13).

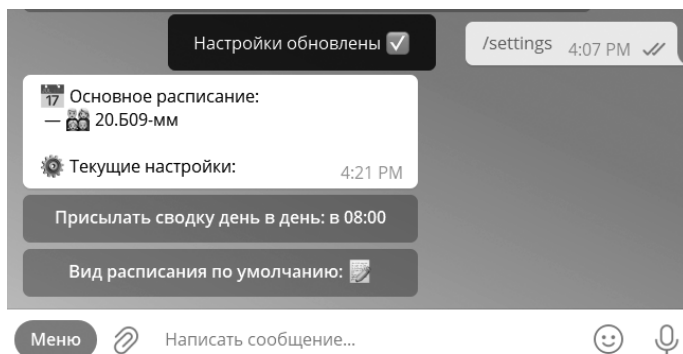


Рис. 12. Уведомление об обновлении настроек
(https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

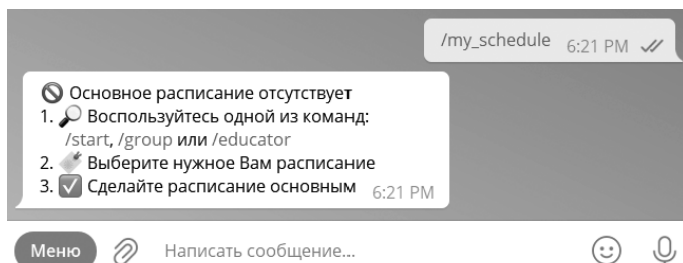


Рис. 13. Инструкция для подписки на расписание
(https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

Поведение бота при вызове команды `/group` идентично нажатию на вторую кнопку клавиатуры, показанной на рис. 2. Бот имитирует логику выбора группы на `timetable`, а именно: сначала он предлагает выбрать направление, затем уровень подготовки, программу, год поступления и группу. Первый из этих этапов показан на рис. 14, остальные аналогичны. Далее логика ничем не отличается от той, что представлена на рис. 7 и следующих за ним.

Команда `/educator` аналогична нажатию третьей кнопки клавиатуры, показанной на рис. 2. Логика аналогична поиску группы по названию. Отличия заключаются лишь в том, что поиск преподава-

теля производится не по БД, а с помощью отдельной функции. После выбора преподавателя из списка в таблицу Teacher_spbu добавляется соответствующая запись, а расписание занятий сохраняется в Teacher_study_event. При подписке на расписание преподавателя в таблице Teacher_user создается связь между Teacher_spbu.teacher_spbu_id и User.user_id.

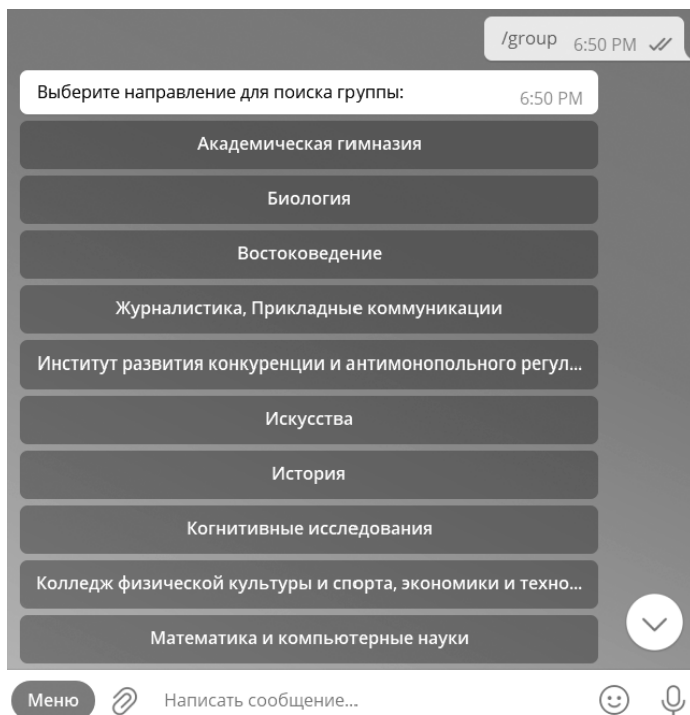


Рис. 14. Выбор направления при навигации по программам (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

Последняя нерассмотренная команда /help присылает пользователю список команд с их описанием, идентичным представленному в меню (рис. 15).

В работе было описано решение для улучшения процесса планирования обучающимися СПбГУ своего времени за счет расширения

способов получения сведений об учебном процессе при помощи разработки Telegram-бота, предоставляющего возможность просматривать расписание студентов и преподавателей и получать уведомления о предстоящих занятиях. Новизна предлагаемого решения заключается в реализации функциональности, недоступной до этого, для мониторинга изменений в занятиях. Практическая значимость заключается в создании вспомогательного инструмента для обучающихся СПбГУ, способствующего повышению эффективности управления временем и, как следствие, улучшению уровня продуктивности и удовлетворенности жизнью.

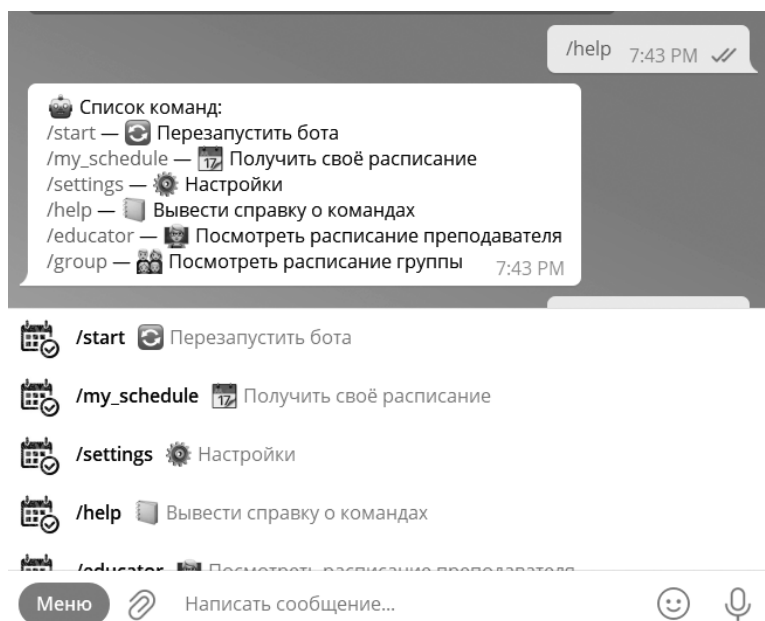


Рис. 15. Команда /help с открытым меню (https://t.me/timetable_SPBU_bot)

Источник: скриншот авторской разработки.

Благодарности

Работа выполнена в рамках проекта по государственному заданию СПб ФИЦ РАН № FFZF-2022-0003, поддержана Санкт-Петербургским государственным университетом, проект № 75254082.

Литература

1. Гольчевский Ю. В., Непеин А. В. Проектирование и разработка чат-бота для представления расписания в социальной сети // Вестник Сыктывкарского университета. Серия 1. Математика. Механика. Информатика. — 2021. — № 3(40). — С. 41–61. DOI: 10.34130/1992-2752_2021_3_41.
2. Дейнеко Т. А., Бобров Д. А. Чат-бот ВКонтакте «Расписание занятий ОмГУ» // Математические структуры и моделирование. — 2020. — № 3(55). — С. 117–122. DOI 10.24147/2222-8772.2020.3.117-122.
3. Дмитриев И. П., Ефимов Д. С., Александров А. Ю., Галибин С. В. Телеграм-бот для просмотра актуального расписания ЧГУ // Информатика и вычислительная техника : сборник научных трудов. — Чебоксары : Чувашский государственный университет имени И. Н. Ульянова, 2021. — С. 97–102.
4. Егорцев О. И., Клецин Д. В. Разработка бота для социальной сети «ВКонтакте» «расписание занятий ИТА ЮФУ» // Студенческий. — 2019. — № 16-1(60). — С. 31–34.
5. Как изменялась аудитория соцсетей после блокировок. Инфографика // РБК [Электронный ресурс]. — URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/20/03/2022/62349dae9a7947e973dbb666 (дата обращения: 23.11.2022).
6. Лихач А. А., Татаренко П. В. Чат-бот ВКонтакте расписания учебных занятий университета // Вестник Новгородского государственного университета. — 2022. — № 3(128). — С. 120–125. DOI 10.34680/2076-8052.2022.3(128).
7. Число пользователей Telegram в России со слов одного из создателей // Telegraph [Электронный ресурс]. — URL: <https://telegra.ph/Why-Telegram-had-to-follow-Apple-and-Google-when-they-suspended-a-voting-app-09-25#:~:text=50%20million%20Russians> (дата обращения: 23.11.2022).
8. Redis // Redis [Электронный ресурс]. — URL: <https://redis.io/> (дата обращения: 28.05.2022).
9. Telegram обошел Whatsapp по объему трафика в России // Ведомости [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2022/03/20/914320-telegram-oboshel-whatsapp> (дата обращения: 23.11.2022).
10. Telegram Bot API // Telegram [Электронный ресурс]. — URL: <https://core.telegram.org/bots/api> (дата обращения: 25.11.2022).
11. Telegram-bot scheduleSPbU_bot // Telegram [Электронный ресурс]. — URL: https://t.me/scheduleSPbU_bot (дата обращения: 27.05.2022).
12. Timetable SPbU API // Timetable [Электронный ресурс]. — URL: <https://timetable.spbu.ru/help> (дата обращения: 25.11.2022).

Семенов В. А., Ерешкин В. В.

Эффективное местное самоуправление (на примере МО «Светлановское», г. Санкт-Петербург)

Введение

Повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления (далее — органы МСУ) является одним из необходимых условий развития Российской Федерации [15]. Эффективность деятельности органов власти в стране определяется, прежде всего, на низовом уровне — в муниципальном образовании. Местное самоуправление занимает особое место в экономической системе, поскольку основные вопросы удовлетворения определенных потребностей населения решаются на местах [20]. По данному направлению государственной политики действуют ст. 18.1 Федерального закона № 131-ФЗ от 06.10.2003, Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607, Постановление губернатора Санкт-Петербурга от 07.09.2015 № 61-пг.

В Стратегии социально-экономического развития (далее — СЭР) Санкт-Петербурга в качестве генеральной цели обозначено обеспечение стабильного улучшения качества жизни горожан, а приоритетами политики заявлены повышение качества городской среды, обеспечение эффективности управления и развития гражданского общества¹.

Изучение условий функционирования органов МСУ, осуществляющих свою деятельность в современных условиях единого городского хозяйства и новых запросов общества, нуждается в комплексном исследовании с целью постоянного совершенствования и адаптации.

Темы оценки эффективности местного самоуправления, эффективности реализации местных бюджетов, а также эффективности проектирования муниципальных и ведомственных программ в целях достижения высоких показателей развития, рассмотрена во многих периодических изданиях, научных работах и монографиях, что свидетельствует о важности изучения и понимания управленческого и бюджетного процессов на данном уровне публичной власти. Вместе с этим вопрос комплексного эффективного управления муниципали-

¹ Официальный сайт администрации губернатора Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-ser-2035/ (дата обращения: 03.05.2022).

тетом Санкт-Петербурга в современных условиях изучен слабо. Эффективность исполнения полномочий органами МСУ по показателям улучшения качества жизни местного сообщества во многих муниципалитетах Санкт-Петербурга не достигается, бюджетный процесс организован неудовлетворительно, а рост СЭР остается на низком уровне.

Целью статьи является исследование возможности эффективного функционирования местного самоуправления по решению публично-правовых и местных вопросов в Санкт-Петербурге с использованием case-study эффективного управления в МО «Светлановское», а также конкретных мер реагирования органов МСУ и управленческих решений, позволивших подняться по СЭР МО «Светлановское» в рейтинге развития муниципалитетов с 18-го места в 2020 г. на 5-е место в группе (20 муниципалитетов) МСУ в 2021 г.

В качестве исследовательского вопроса может быть сформулирован следующий: может ли местное самоуправление Санкт-Петербурга в современных условиях быть эффективным, а также каким публичным органам и какие меры необходимо для этого предпринять?

Методология и материалы

Многие зарубежные ученые посвятили свои труды рассмотрению вопросов о порядке государственного управления — М. Вебер, В. Вильсон, Ф. Тейлор. Их подход заключался в понимании эффективности управления с учетом разделении целей, задач, методов и практики администрирования. Научному изучению менеджмента были посвящены работы А. Файоля, Г. Форда и Г. Эмерсона. В 1930–1950 гг. под влиянием идей Э. Мэйо, Д. Морено, Д. Макгрегора, Ф. Ротлисбергера, А. Маслоу, О. Херцбергера на первый план выводится изучение социального аспекта человеческой жизнедеятельности. А. Адизес, Дж. Бьюкенен, Т. Геблер, Г. Минсберг, Н. Оуэн, В. Парето, Г. Саймон, Д. Фостер размышляли над проблемами эффективности государственного управления и путей его повышения. В России к анализу эффективности управления впервые обратились Б. А. Бинкин и В. И. Черняк. В последние десятилетия сформировались две концепции государственного управления, такие как New Public Management и Good Governance [11].

Вместе с тем, несмотря на, казалось бы, всестороннюю изученность вопроса эффективного управления в муниципальных органах, существующем нормативно-правовом регулировании, в настоящее

время деятельность органов МСУ остается недостаточно эффективной, сводится к формальному исполнению необходимого минимума местных полномочий и характеризуется низкой исполнительской финансовой дисциплиной.

Авторы статьи считают, что установленные губернатором Санкт-Петербурга показатели эффективного функционирования для органов МСУ потеряли актуальность, стали формальными, а их количество и качество явно недостаточно. Существующие стимулы, мотивирующие деятельность органов МСУ, весьма слабые, что не способствует стабильному росту качества жизни местного сообщества и эффективному расходованию средств местного бюджета.

В связи с актуальностью изучения вопроса сложившегося проблемного поля авторами были использованы статьи научных журналов, проанализирована деятельность системных политических партий, государственных органов власти Санкт-Петербурга и внутригородского муниципального образования МО «Светлановское» Санкт-Петербурга.

Исследование эффективности деятельности местного самоуправления предполагает междисциплинарный характер анализа, изучения научных работ и источников из разных гуманитарных областей — таких как экономика, история, финансы, юриспруденция, политология, государственное и муниципальное управление.

Методологическими основами исследования явились принципы современных методов научного познания объективной действительности: системный подход, структурно-функциональный анализ, метод обработки эмпирического материала в виде контент-анализа нормативно-правовых документов, государственных и муниципальных программ, иных письменных источников (сбор и изучение фактов, качественный анализ и синтез), метод case-study.

В качестве эмпирической базы использован опыт исполнения полномочий муниципальным депутатом В. В. Ерешкиным в представительном органе МО «Светлановское», ревизионной комиссии представительного органа, работе по привлечению средств городского бюджета на цели благоустройства округа.

Отдельно следует указать на особо значимые в контексте нашего исследования источники, а именно: архивные документы, неопубликованные материалы текущего делопроизводства региональных органов управления, результаты проверочных мероприятий контрольно-надзорных органов, нарративные источники, интернет-ресурсы, письменные ответы исполнительных органов государственной власти.

Таким образом, проанализировав достаточно солидную источниковую базу, авторы предприняли одну из первых попыток комплексного изучения эффективности органов МСУ в сложившейся современной ситуации функционирования местного самоуправления в условиях единства городского хозяйства. В заключение были сделаны выводы и предложения, которые рекомендуется реализовать органам МСУ в целях формирования гибкой бюджетной политики, стабильного повышения СЭР и уровня жизни местного сообщества ввиду того, что комплексные исследования по теоретической концептуализации и формулированию практических предложений в вопросе эффективности в них практически не проводились.

Результаты

Правовая основа эффективности местного самоуправления Санкт-Петербурга

Нормы права, трактующие отношения в области оценки эффективности деятельности органов МСУ, основываются на статье 18.1 закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Президент РФ устанавливает перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов МСУ. Указом Президента РФ от 2008 № 607 «Об оценке эффективности глав муниципальных образований» установлена региональная правовая база для проведения мониторинга эффективности и результативности деятельности органов МСУ. Последовательно были приняты постановления Правительства РФ от 11.09.2008 № 1313-р и от 17.12.2012 № 1317 о методике оценки эффективности. В соответствии с ней местное самоуправление оценивается по 9 сферам деятельности [12].

В целях сохранения единства городского хозяйства в ст. 79 закона № 131-ФЗ Москве, Санкт-Петербургу и Севастополю предоставлены специальные полномочия, которыми определен перечень вопросов местного значения внутригородских муниципальных образований. Таким образом, показатели эффективности деятельности органов МСУ отличаются от аналогичных показателей, разработанных в соответствии с Указом Президента РФ от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов МСУ городских округов и муниципальных районов» [14].

В Санкт-Петербурге постановлением губернатора от 07.09.2015 № 61-пг «О мониторинге социального и экономического развития внутригородских муниципальных образований Санкт-Петербурга и оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований Санкт-Петербурга» установлен порядок оценки эффективности деятельности органов МСУ с указанием 16 показателей.

Перечень показателей сгруппирован в соответствии с основными направлениями деятельности органов МСУ. В анализе указываются единицы измерения, источники информации, отчетный период, требования по сбору, представлению, оценке и проверке значений показателей мониторинга. Также учитывается порядок подведения итогов оценки эффективности, форма доклада глав внутригородских муниципальных образований Санкт-Петербурга (далее — ВМО) о достигнутых значениях показателей мониторинга и сводный доклад глав администраций районов Санкт-Петербурга о результатах мониторинга и оценки эффективности деятельности органов МСУ, расположенных на территории района. Глава ВМО ежегодно представляет главе администрации района доклад о достигнутых значениях показателей мониторинга. Администрации районов Санкт-Петербурга представляют в Комитет территориального развития Санкт-Петербурга (далее — КТР) сводный доклад о результатах мониторинга и оценки эффективности.

Санкт-Петербургское государственное унитарное предприятие «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр», являющееся подведомственным Комитету территориального развития, осуществляет экспресс-анализ социального и экономического развития муниципальных образований и публикует его результаты в сети Интернет².

Анализ эффективности местного самоуправления

В Санкт-Петербурге осуществляется мониторинг эффективности местного самоуправления по результатам достижения и инструментам достижения роста: СПбГУП «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр», являющийся подведомственным КТР, осуществляет экспресс-анализ СЭР муниципальных образований с официаль-

² Официальный портал «Кодекс» [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/822405172> (дата обращения: 07.05.2022).

ным опубликованием результатов³, Комитет финансов Санкт-Петербурга оценивает эффективность организации бюджетного процесса⁴, Контрольно-счетная палата Санкт-Петербурга проводит контрольно-проверочные мероприятия по контролю за соблюдением законности и эффективным управлением местным бюджетом⁵.

Существующие показатели являются индикаторами, характеризующими СЭР территории, и увязаны с показателями эффективности работы исполнительных органов государственной власти (далее — ИОГВ). Значение сводных СЭР региона определяется значениями индикаторов на территории муниципального образования. Сводный отчет мониторинга о результатах годовой работы готовится по всем муниципалитетам района [9]. Перечень⁶ ключевых из 16 показателей, по которым производится оценка эффективности⁷:

1. Уровень исполнения доходной части бюджета.
2. Уровень исполнения расходной части бюджета.
3. Уровень расходов на содержание органов МСУ в общей сумме расходов.
4. Уровень расходов на содержание органов МСУ из расчета на одного жителя.
5. Доля муниципальных контрактов с конкурентными закупками в общей сумме заключенных контрактов.
6. Сумма средств, израсходованная на проведение благоустройства из расчета на одного жителя.
7. Сумма средств, израсходованная на проведение мероприятий: зрелищных, в области физической культуры и спорта, военно-патриотическому воспитанию граждан и иных досуговых, в расчете на одного жителя.

³ Там же.

⁴ Официальный сайт Комитета финансов Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: <https://fincom.gov.spb.ru/budget/interaction/transfers/1> (дата обращения: 07.05.2022).

⁵ Официальный сайт Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: <https://ksp.org.ru/deyatelnost-organizatsii/otchet-o-rabote/> (дата обращения: 07.05.2022).

⁶ Официальный сайт Законодательного собрания Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.assembly.spb.ru/ndoc/doc/0/822405172?print=0> (дата обращения: 07.05.2022).

⁷ Официальный сайт МО Сосновая поляна [Электронный ресурс]. — URL: https://vmo39.spb.ru/upload/ob%20okruge/monitoring/3101_pokaz_ocen.pdf (дата обращения: 07.05.2022).

8. Доля жителей, принявших участие в местных праздничных и иных зрелищных мероприятиях.

9. Доля жителей, принявших участие в физкультурных, физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятиях.

10. Количество печатных средств массовой информации в расчете на одного жителя.

Важно отметить финансовую разнородность муниципальных образований как по численности населения, так и по социально-экономическим показателям, в том числе разрыв в экономическом потенциале округов. Центральные округа характеризуются высокой численностью населения и незначительными по масштабу границами, что приводит к возникновению избыточности бюджета. В то же время немалая часть муниципальных образований относится к высокодотационной [24].

Вместе с этим, согласно результатам экспресс-анализа социального и экономического развития муниципальных образований за 2021 г., к эффективным отнесены 6 муниципальных образований. Одновременно отмечается снижение показателей эффективности в части увеличения расходов на содержание органов МСУ, количества муниципальных контрактов, заключенных конкурентными способами закупок, а также уменьшением сумм, направляемых на благоустройство.

Кроме того, для реализации вопросов местного значения с учетом вышеуказанных показателей, а также руководствуясь методическими рекомендациями профильных ИОГВ, местными администрациями реализуются муниципальные и ведомственные программы. Органы МСУ самостоятельно утверждают положения о бюджетном процессе, а также систему оценки целевых программ⁸.

Обращает на себя внимание неэффективная работа членов представительного органа по привлечению средств городского бюджета на благоустройство и ремонт основных средств муниципалитета. Взаимодействие депутатов с органами власти является главным инструментом перераспределения средств профильных комитетов и администрации района на решение проблемных вопросов в округе, таких как уличное освещение, благоустройство зеленых насаждений общего

⁸ Официальный сайт МО Светлановское [Электронный ресурс]. — URL: <https://xn--80adbk3aefnffc4ahj.xn--p1ai/postanovleniya-mestnoj-administraczii-pogodam/> (дата обращения: 15.05.2022).

пользования городского назначения, уборка водных объектов, подключение территорий к системе безопасного города, озеленение, сохранение объектов культурного наследия, устройство светофорного регулирования, строительство спортивных комплексов, и других вопросов, решение которых находится в полномочиях ИОГВ Санкт-Петербурга.

Из вышесказанного следует, что анализ эффективности органов МСУ происходит по усредненным показателям, которые не отражают особенности муниципалитетов и не раскрывают в достаточной степени качества функционирования самой системы местного самоуправления [23]. Оценка исполнения целевых программ органами МСУ не является объективной и носит формальный характер, а представительный орган не использует содержащийся в данном законе потенциал для решения вопросов местного значения.

Существующие проблемы эффективности местного самоуправления

1. *Коррупциогенные факторы.* На сегодняшний день в Санкт-Петербурге реализуется антикоррупционная политика в соответствии с существующей нормативно-правовой базой противодействия и профилактики коррупции в государственном и муниципальном управлении. Вместе с тем анализ выявленных правонарушений правоохранительными и контрольно-надзорными органами в местном самоуправлении показывает ежегодный рост правонарушений, которые находятся в области коррупциогенных факторов. Согласно Отчету Генеральной прокуратуры России «Состояние преступности в России» за 2021 г., зарегистрировано свыше 35 000 преступлений коррупционной направленности. Это на 14% больше, чем в предыдущем году. Санкт-Петербург находится на 5-м месте как регион с наибольшим показателем зарегистрированных преступлений⁹. По результатам расследования уголовных дел коррупционной направленности в органах публичной власти и вступившим по ним в силу приговорам, осужденными являются чиновники разного уровня: в 2016 г. — 10 975 (в т. ч. взятка главой МСУ — 15), 2017 г. — 9489 (в т. ч. взятка главой МСУ — 8), 2018 г. — 9002 (в т. ч. взятка главой МСУ — 7), 2019 г. — 8479 (в т. ч.

⁹ Официальный сайт правовой статистики Генеральной прокуратуры РФ [Электронный ресурс]. — URL: <http://crimestat.ru/analytics> (дата обращения: 13.05.2022).

взятка главой МСУ — 7), 2020 г. — 6948 (в т. ч. взятка главой МСУ — 7)¹⁰.

2. *Закупки.* Муниципальные закупки в свете антикоррупционного анализа являются одним из наиболее уязвимых институтов общественной экономической сферы. В области поставок существует два основных способа хищения средств, позволяющих оплатить коррупционную составляющую, забрав «откаты». Первый — это завышение объемов поставляемых товаров, работ, услуг, где можно незаконно завысить объем оплаты. Второй способ — это безосновательное завышение цены контракта [18].

3. *Внутренний финансовый контроль.* В докладе Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга (далее — КСП) за 2018 г. о результатах проверок органов МСУ выявлено нарушений в финансово-бюджетной сфере на общую сумму 330 млн руб. (в 2017 г. — 462,1 млн руб.). В 2018 г. особое внимание отводилось раскрытию системных проблем, влияющих на законность и эффективность расходования бюджетных средств. Из результатов контрольных мероприятий видно двукратное увеличение выявленных нарушений в расчете на 1 проверенный муниципалитет — 55 млн руб. (10 млн руб. — в 2016 г., 24,3 млн руб. — в 2017 г.). По сравнению с 2017 г. объем выявленных нарушений возрос при формировании и исполнении местных бюджетов.

4. *Формирование местных бюджетов.* Согласно отчету КСП за 2019 г., по результатам проверки бюджетов внутригородских муниципальных образований (далее — ВМО) в 2020 г. выявлены системные нарушения в муниципальных программах и оценки планируемой эффективности — 103 случая в 42 ВМО, порядка разработки и утверждения ведомственных целевых программ — 44 случая в 30 ВМО, порядка составления местного бюджета — 20 случаев в 14 ВМО. Правонарушения, допускаемые органами МСУ в 2020 г., как правило, были связаны с порядком принятия решений о разработке муниципальных программ, их формирования и оценки планируемой эффективности — 72 случая в 54 ВМО, порядком разработки и утверждения ведомственных целевых программ — 18 случаев в 18 ВМО, порядком применения бюджетной классификации — 111 случаев в 95 ВМО.

¹⁰ Данные судебной статистики по делам коррупционной направленности [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=150> (дата обращения: 13.05.2022).

5. *Исполнение местных бюджетов.* По местным бюджетам КСП выявлено: в 2018 г. — 508 случаев нарушений на сумму 156,8 млн руб.; в 2019 г. — 405 случаев на сумму 7,2 млн руб.; в 2020 г. — 428 случаев на сумму 54,3 млн руб. К основными правонарушениям можно отнести: порядок, качество и оценку эффективности реализации муниципальных программ, нарушения в сфере бюджетной отчетности и ведения бухгалтерского учета¹¹.

6. *Бюджет.* Согласно письму Комитета финансов Санкт-Петербурга от 07.06.2019 № 05-21-1971/19-0-0 о качестве управления бюджетным процессом в ВМО за 2018 г., 50 ВМО оценены удовлетворительно, 35 ВМО получили низкую оценку, у 56 ВМО зафиксирована стагнация. В качестве основных имеющихся проблем были отмечены следующие: организация бюджетного процесса, осуществление бюджетного процесса, прозрачность бюджетного процесса, отсутствие утвержденной программы повышения эффективности управления муниципальными финансами. Кроме этого, согласно письму Комитета финансов Санкт-Петербурга от 04.06.2021 № 05-20-1893/21-0-0 о качестве управления бюджетным процессом в ВМО за 2020 г., 17 ВМО оценено как показавшие удовлетворительное качество, 24 ВМО — низкое качество, 13 ВМО понизили качество. К основным недостаткам относится отсутствие утвержденной программы повышения эффективности управления муниципальными финансами¹².

7. *Кадровая политика.* Региональной особенностью представляется полноценное влияние ИОГВ на реализуемую территориальную (районную) кадровую политику во всех областях, начиная с контроля над электоральной политикой и избирательным процессом для контроля за местным самоуправлением через назначаемых администрацией района членов представительных органов, контроля над территориальными избирательными комиссиями, состоящих из членов администрации района и иных подконтрольных лиц, и заканчивая руководителями государственных учреждений, через которые контролируются электоральные предпочтения работников детских садов,

¹¹ Официальный сайт Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: https://ksp.org.ru/assets/doc/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82_%D0%9A%D0%A1%D0%9F_2020.pdf (дата обращения: 18.05.2022).

¹² Официальный сайт Комитета финансов Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: <https://fincom.gov.spb.ru/budget/interaction/materials/1> (дата обращения: 18.05.2022).

школ, поликлиник, социальных учреждений, то есть 30–40% необходимых для победы на выборах голосов. Активность органов МСУ полноценно интегрирована в политические, социальные и экономические процессы. Ключевым драйвером развития становится целенаправленное регулирование внутренней политики органов МСУ, базу которого составляют прогрессивные подходы к HR-менеджменту [25].

Распространенной практикой сохранения политического влияния на местное самоуправление является трудоустройство в органы местного самоуправления родственников и свойственников должностных лиц государственной власти. Вопреки сущности закона о конфликте интересов во многих муниципалитетах работают родственники должностных лиц администраций районов. Формально это может не противоречить закону, но при реализации принципа единства городского хозяйства осуществляется перекрестное взаимодействие должностных лиц муниципалитета и администрации района, которые могут являться родственниками, что влияет на процесс и качество принятия управленческих решений.

8. *Территориальное общественное самоуправление (далее — ТОС).* Успешной конфигурацией прямой демократии и коллективного самоуправления предполагается ТОС. ТОС носит массовый характер, является гибкой и максимально приближенной к жизни формой. Основным направлением деятельности органов ТОС является решение социально значимых для населения вопросов. Введение в границах ВМО ТОС позволяет привлекать жителей к решению локальных вопросов, увеличивает общественно-политическую культуру и расширяет сферу взаимодействия с муниципальной властью. Также за счет этого повышается управляемость территорий, структурирование сообщества, уменьшается социальная напряженность, готовится кадровый потенциал [8]. Однако в Санкт-Петербурге пока организованы всего 4 ТОС. Администрации районов считают нецелесообразным содействие организации ТОС в связи с тем, что данная общественная организация граждан является дополнительным политическим инструментом в руках оппозиции, трудно регулируется и не контролируется через внешнее управление. Любая форма самоорганизации граждан будет рассматриваться как потенциально опасная с точки зрения дополнительных проблем территориальными органами власти¹³.

¹³ Официальный сайт «Петербургские ведомости» [Электронный ресурс]. — URL: https://spbvedomosti.ru/news/gorod/a_ty_zapisalsya_by_v_tos/ (дата обращения: 18.05.2022).

9. *Партийность представительного органа.* Смена составов представительных органов в муниципалитетах МО «Светлановское», МО «Смолянинское», МО «Лиговка-Ямская», МО «Литейный округ», МО «Владимирский округ» Санкт-Петербурга явилась следствием внутривластной борьбы во властных структурах. Внутривластная борьба между исполнительной и законодательной властью за степень территориального влияния в Санкт-Петербурге является особенностью городов федерального значения с их постоянной борьбой элит за максимальную концентрацию властного ресурса в своих руках¹⁴. Существование в правовом поле внутренне высококонфликтного представительного органа порождает социальную напряженность в обществе, политическую дестабилизацию и, как следствие, общее недоверие к государственной власти в целом, так как ИОВГ напрямую участвуют в формировании органов МСУ, в рамках которых исполнение полномочий местного самоуправления связано с такими особенностями, как наличие высокого уровня образования граждан, плотность населения, степень вовлеченности в избирательные процессы, общая политическая и социальная грамотность населения¹⁵.

10. *Содержание органов МСУ.* Самым уязвимым показателем эффективного менеджмента ВМО является уровень расходов на содержание органов МСУ. Малый расход считается признаком эффективности. В настоящее время расходы достигают 33%. В случае исключения расходов на опеку и попечительство, расходы поднимутся до 38%, что является предельно высоким значением [24].

Причины низкой эффективности местного самоуправления

1. *Низкий уровень функционирования представительного органа.* В результате муниципальных выборов 2019 г. в органах МСУ возникли существенные дисбалансы интересов и видения будущего развития, при котором стало невозможно полноценное функционирование ор-

¹⁴ Каторгина В. С., Семенов В. А. Местные референдумы в Северо-Западном федеральном округе (ретроспективный анализ и перспективы развития) // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. — 2007. — № 9(15) [Электронный ресурс]. — URL: <http://jurnal.org/articles/2007/polit21.html> (дата обращения: 19.05.2022).

¹⁵ Семенов В. А. Политический менеджмент : учебное пособие для вузов / В. А. Семенов, В. Н. Колесников. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Юрайт, 2021. — 298 с. — (Высшее образование) // ЭБС Юрайт [Электронный ресурс]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473938> (дата обращения: 20.05.2022).

ганов МСУ в рамках наделенных законом полномочий. Представительному органу стало сложно принимать решения, издавать нормативно-правовые акты, регулировать работу муниципалитета, определять пути развития муниципалитета, формировать муниципальные программы исполнения бюджета, формировать, принимать и исполнять местные бюджеты, осуществлять отдельные переданные в их ведение государственные полномочия. Некоторые муниципалитеты оказались на грани потери дееспособности в части исполнения законных функций. Функционирование недееспособного представительного органа МСУ привело к социальной напряженности в границах муниципалитета (МО «Светлановское» — 89 647 жителей¹⁶), политической дестабилизации, вызвало общее недоверие к государственной власти в целом, что было зафиксировано при выборах в Законодательное собрание Санкт-Петербурга в 2021 г.

Мониторинг СЭР ВМО Санкт-Петербурга и оценка эффективности деятельности органов МСУ, осуществленные ГУП «Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр», по итогам 2019 г. показали следующую картину: МО «Светлановское» занимало 10-е место, в 2020 г. оказалось на 18-м месте; МО «Смольнинское» в 2019 г. занимало 14-е место, в 2020 г. заняло 20-е место; МО «Лиговка-Ямская» в 2019 г. занимало 5-е место, в 2020 г. заняло 7-е место; МО «Литейный округ» в 2019 г. занимало 8-е место, в 2020 г. заняло 20-е место¹⁷. Таким образом, отсутствие созидательной и конструктивной направленности деятельности депутатов и органов МСУ напрямую привело к падению социально-экономических показателей муниципалитета и ухудшению качества жизни местного сообщества.

2. *Широта коррупциогенных факторов.* Фиксируемые контрольно-надзорными органами правонарушения связаны с наличием коррупционных рисков в органах МСУ. Основные нарушения лежат в сфере противодействия коррупции и реализуемых правительством Санкт-Петербурга мер антикоррупционной направленности. Вместе с тем наличие широты коррупциогенных факторов в органах МСУ на фоне неэффективного противодействия коррупции продолжает наносить

¹⁶ Официальный сайт МО Светлановское [Электронный ресурс]. — URL: <https://xn--80adbkc3aefnffc4ahj.xn--plai/istoriya-mo/> (дата обращения: 20.05.2022).

¹⁷ Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/ktr/statistika/> (дата обращения: 20.05.2022).

государственному и муниципальным бюджетам существенный ущерб в виде репутационных и финансовых убытков, недополученной экономики от конкурентных закупок, падения уровня доверия к власти и невозможности достижения высоких показателей качества жизни.

3. *Низкий уровень финансовой дисциплины органов МСУ.* Полнота бюджетной росписи прямо зависит от действий и решений ИОГВ. Финансовый контроль является главным этапом бюджетного процесса и фокусной функцией управления, содействует успешной реализации государственной финансовой политики, помощи в обеспечении легальности и эффективности применения местного бюджета. Целью внутреннего контроля является применение бюджетного и иного законодательства органами МСУ в разработке и реализации бюджета в течение проверяемого периода, анализ объективности планирования доходов и расходов, а также оценка результативности в динамике роста за несколько лет. От эффективности и качества контроля зависит СЭР, а также политическая ситуация в ВМО [4]. Потеря бюджетной стабильности зависит от низкого качества планирования бюджетных показателей, низкого качества надзора за исполнением местных бюджетов. Органы МСУ не заинтересованы в повышении качества выполнения своих полномочий [3]. Кроме этого, первопричиной финансового кризиса предполагается неудовлетворительное управление местными финансами и неэффективность финансового менеджмента в муниципальном бюджетном секторе. Это отображено в нецелевом использовании бюджета и неквалифицированном персонале [13].

4. *Высокие расходы на содержание органов МСУ.* Устойчивой практикой ВМО является максимально возможное расширение штатов с целью увеличения зарплатного фонда за счет привлечения на работу как избыточного числа сотрудников, так и непрофильных специалистов, выполняющих технические и обслуживающие функции.

Зарубежный опыт эффективного самоуправления

В Финляндии активно внедряется модель муниципального управления, в которой разделяются функции органов МСУ как заказчиков услуг, одновременно финансирующих процесс их предоставления, и функции непосредственного процесса предоставления соответствующей услуги, которая может исполняться различными организациями, включая частные и некоммерческие. В данном случае на передний план выдвигаются проблемы реализации принципов «разумного финансового менеджмента» (сокращение затрат бюджета без снижения жела-

емого результата) и «эффективности и результативности» (учитывающего конечные эффекты реализации политики муниципального образования). Кроме этого, муниципалитетами представлен вариант развития «Новый муниципалитет — программа развития», включающая основные проблемы и вызовы органам МСУ с учетом будущего развития [7].

В моделях французского самоуправления Франции, Германии, Италии, Испании, Бельгии и их сателлитов, например в Латинской Америке и франкоговорящей Африке, в настоящее время эффективность органов МСУ и стандарты местных услуг, которые требуют высокого профессионального уровня административного аппарата, являются приоритетом развития. Public management предусматривает усиление финансового контроля за деятельностью органов МСУ, а также будущего финансирования. Дополнительно формируются особые критерии оценки эффективности с конкретными показателями. В итоге преобладает не важность процесса, а доминанта результата. Настоящее реформирование органов МСУ целесообразно в объединении границ округов, оптимизации численности персонала, обновлении форм управления [22].

Меры повышения эффективности местного самоуправления

Меры ВМО

1. Стратегия на 5 лет. Стратегия развития Санкт-Петербурга определяет приоритеты, задачи и цели на определенный срок. Вместе с тем в муниципалитетах представительными органами подобные стратегии не принимаются. В более ответственных муниципалитетах силами местной администрации утверждается план развития. План не является стратегически объективным документом, определяющим приоритеты и цели местного сообщества на срок полномочий нового созыва депутатов, а лишь отображает необходимые к исполнению тактические задачи местного значения. Эффективность органов МСУ должна рассматриваться комплексно, наряду с вопросами управленческих решений, политического и общественного вовлечения. Игнорирование этого обстоятельства приведет к стагнации управления в органах МСУ [19]. Таким образом, необходимо применить положительный опыт Финляндии в виде создания стратегической программы социально-экономического развития муниципалитета на срок полномочий нового созыва депутатов. Программа должна приниматься после форми-

рования нового состава представительного органа, с учетом предвыборных наработок депутатов, фиксировать проблемы современного развития городского округа и зафиксировать все тренды будущего развития в течение 5 лет. В программе необходимо обосновать развитие муниципалитета в условиях прогрессивного городского хозяйства, в котором округу необходимо адаптироваться к широкому кругу политических, экономических, финансовых, социальных и экологических проблем, а также создать работающую систему участия граждан в принятии муниципальных решений. Принципы Good Governance направлены на социальное разнообразие, соблюдение прав граждан на волеизъявление и должны играть в этих процессах решающую роль.

2. Бюджетная политика:

1) в целях повышения эффективности функционирования органов МСУ представительному органу нового созыва необходимо пересмотреть бюджетную политику и принять актуальное положение о бюджетном процессе в органах МСУ на 5 лет. В положении учесть инновации по управлению бюджетным процессом, выявленные замечания контрольно-надзорных органов, методические рекомендации профильных органов власти Санкт-Петербурга, а целевые программы формировать исходя из 5-летней стратегии развития;

2) непрофильные функции ВМО передать на аутсорсинг методом муниципальных закупок, а именно: функции контрактной службы, информационное обслуживание (ИТ), содержание зданий и офисных помещений.

3. Политика реализации целевых программ. Наделить правом контроля текущего исполнения муниципальных и ведомственных программ главу муниципалитета и представительный орган в рамках функции внутреннего финансового контроля. Оценку эффективности реализации целевых программ сделать объективной, промежуточной и в рамках 5-летней стратегии развития.

4. Единая антикоррупционная политика. На основании Плана противодействия коррупции Санкт-Петербурга разработать и принять муниципальную программу ВМО «О профилактике и противодействии коррупции» на 5 лет. В программе предусмотреть мероприятия по противодействию коррупции на муниципальном уровне, определить критерии оценки, нормативные показатели уровня коррупциогенных факторов с учетом регионального и муниципального индекса восприятия коррупции, цели и задачи программы. В данную программу включить создание сводного реестра коррупционных рисков деятель-

ности органов ВМО. В реестре в виде коррупционных схем предусмотреть виды рисков по направлениям деятельности: управление персоналом (кадровая служба, кадровая политика), конфликт интересов, ведение бухгалтерского учета, финансовая деятельность (бюджет, бюджетная политика, зарплатная политика), управление муниципальной собственностью, закупочная деятельность, муниципальные услуги, договорная работа, информационные технологии. Принять нормативно-правовой акт ВМО о профилактике коррупции, напрямую связанный с этикой и моралью, а именно закрепить понятие коррупционной преступности как антисоциального и общественно опасного деяния, угрожающего социально-экономическому и культурному развитию местного сообщества, порочащего устоявшиеся местные исторические, культурные традиции и правила. Подобные правонарушения должны оцениваться как совокупное деяние, совершенное должностными лицами местного муниципалитета для личного обогащения за счет средств ВМО, коммерческих и иных организаций и граждан путем получения с использованием должностных полномочий материальных и иных благ [1].

5. Единая кадровая политика. В соответствии с принципами профессионализма ввести единую муниципальную кадровую политику. Представительным органом должно быть утверждено положение о кадровой политике в органах МСУ. Положением предусмотреть раздел о конфликте интересов на муниципальной службе и при трудоустройстве, например невозможности участия в конкурсе на должность муниципального служащего родственников, работающих в администрации района на государственной службе, в границах которой расположен муниципалитет. Кроме этого, в целях создания открытой муниципальной службы Санкт-Петербурга в рамках реализации программы единой муниципальной кадровой политики в Санкт-Петербурге авторами предлагается создание единой цифровой информационно-коммуникационной среды для муниципальной службы, оцифровка кадрового делопроизводства, перевод личных дел муниципальных должностных лиц и кадрового муниципального резерва в цифровую форму. Организатором и координатором проекта предполагается ИОГВ, например профильный комитет. В цифровой информационно-коммуникационной среде предполагается хранение и обработка существующей информации о муниципальных должностных лицах и их карьерном росте. Кроме того, предполагается цифровизация профессиональных коммуникаций, включая использование «сервисов интерактивного наставничества»,

а также осуществление дополнительного профессионального образования (синхронизация с образовательными учреждениями). Представляется, что в перспективе работа по формированию цифрового профиля муниципального должностного лица должна быть синхронизирована с деятельностью по профилактике коррупции. Использование современных информационных технологий, включая внедрение цифрового профиля муниципального должностного лица, в целях противодействия коррупции позволит повысить оперативность, эффективность работы по профилактике коррупционных и иных правонарушений.

6. Единая закупочная политика. В соответствии с принципами открытости и конкуренции ввести в действие единую муниципальную закупочную политику. В соответствии с единой политикой представительным органом должно быть принято положение о закупочной деятельности для муниципальных нужд ВМО. Положение должно предусматривать единую муниципальную политику органов МСУ, направленную на обеспечение конкурентной закупочной политики с целью максимальной открытости для бизнеса и экономии средств местного бюджета, создания условий для конкурентной среды между субъектами малого предпринимательства в границах муниципального образования. В положении предусмотреть организацию закупочных процедур в виде аукционов, конкурсов и иных конкурентных процедур в максимально возможных случаях в соответствии с законодательством о контрактной системе, а также определить целевое назначение денежных средств, сэкономленных в результате конкурентных процедур (то есть на какие нужды в дальнейшем могут быть израсходованы). Например, исключить возможное признание закупки, состоявшейся в случае подачи участником только одной заявки. Сэкономленные денежные средства должны быть направлены на благоустройство. Также исключить возможность осуществления закупок у единственного поставщика, кроме закупки интеллектуальной и культурной собственности (для организации мероприятий (праздников) с учетом местных традиций.

7. Развитие ТОС. Вклад ТОС в СЭР городского округа очевиден и заключается в привлечении финансовых и личных трудовых ресурсов жителей для решения вопросов местного значения, оказании услуг населению, поддержке социально незащищенных категорий граждан, обеспечении правопорядка и приумножении социального капитала. Важным является поддержка развития ТОС. Необходимо

зафиксировать меры помощи инициативам жителей на муниципальном уровне. В случае достаточной поддержки государственными органами гражданское участие в формате ТОС способно стать одним из драйверов развития местных территорий и ключевым механизмом участия населения в решении местных вопросов [10]. Таким образом, представительному органу МСУ необходимо включить в стратегию развития на 5 лет раздел о плане развития ТОС в муниципалитете с конкретными целевыми показателями.

8. Представительный орган. Представительному органу, депутатам Совета необходимо составить перечень проблемных вопросов местного значения в границах муниципалитета. За каждым из депутатов закрепить ряд вопросов для решения в рамках взаимодействия с территориальными ИОГВ по направлениям благоустройство, ремонт, субсидии. После обоснования необходимости дополнительного финансирования или работ, вносить инициативу на утверждение представительным органом для направления обращения в ИОГВ в виде решения Совета.

Региональные меры

1. Укрупнение округов. В случае объединения городских округов с низкой и высокой бюджетной обеспеченностью с целью достижения сбалансированности бюджетов будет решена проблема высоких расходов на содержание органов МСУ.

2. Деполитизация представительного органа. Законодательному собранию Санкт-Петербурга реализовать нормы права по деполитизации и департизации муниципальных выборов и местного самоуправления с целью дальнейшего формирования беспартийных представительных органов. Партийность в представительном органе приводит к политизации местного самоуправления, что противоречит правовой природе местного самоуправления. Вместо решения хозяйственных, социальных и культурных вопросов местной жизни депутаты создают партийные фракции, начинают использовать представительный орган для политической полемики и партийных заявлений. Местное самоуправление попадает в зависимость от партийных интересов и партийной идеологии, решения принимаются в соответствии с партийными политическими программами.

3. Совокупная эффективность. Оценка эффективности управления представляет собой совокупность «субъектов управления»: представительный орган, глава муниципального образования, местная админи-

страция, контрольно-счетный орган. Важно понимать различие между эффективностью в управлении органами МСУ и общей эффективностью управления муниципалитетом как совокупной эффективностью субъекта управления. В оценке эффективности органов МСУ делается акцент на изменения, которые управляющая деятельность производит во внешней среде от объекта управления, и не затрагивает внутреннюю эффективность деятельности системы управления. Это эффективность работы органов МСУ, которая заключается в выработке, принятии, организации исполнения решений, в рационально организованном управлении [17]. Кроме того, эффективность органов МСУ должна определяться как комплексная муниципальная правовая категория, подразумевающая способность обеспечить достижение социально-правовых целей и управленческих задач при минимальных затратах с фиксацией степени их достижений [2]. Таким образом, органам государственной власти Санкт-Петербурга необходимо разработать и применять новую систему показателей и критериев оценки эффективности органов МСУ.

4. Закупки. Нормативно передать функции контрактной службы всех ВМО в Комитет государственного заказа Санкт-Петербурга. В Комитете создать управление муниципальных закупок в количестве 20 чел. с отделами планирования и закупок, исполнения контрактов.

5. Изменить внешний финансовый контроль. В КСП создать отдел контроля функционирования ВМО, состоящий из 5 чел. Выездные мероприятия каждого ВМО проводить не реже 1 раза в 3 года, а проверку бюджетной росписи ежегодно.

Обсуждение и выводы

Возможность самостоятельно устанавливать и формировать систему управления нужна муниципалитету как условие влияния его деятельности на качество жизни, а также определения параметров этого качества в соответствии с географическими, природными, экономическими, этническими, историческими и прочими ее особенностями. Миссией каждого муниципалитета в таких условиях становится формирование муниципальной стратегии. Сохраняется понимание необходимости децентрализации системы управления в стране, связанное с формами реализации принципов местного самоуправления, такими как «эффективное управление» (good governance) и «новый публичный менеджмент» [5].

Массив научной литературы по вопросам МСУ свидетельствует о важности самоуправления для создания в территориальных единицах оптимального единообразного качества жизни [6].

Вместе с этим формальная «самостоятельность» местного самоуправления не привела к качественному приближению самоуправления к жителям. Местное самоуправление перестает быть эффективным и ориентируется исключительно на запросы государственной власти. Регулирование вопросов эффективности местного самоуправления по-прежнему остается одной из проблем юридической теории и практики. Непонимание места и особенностей местной публичной власти является причиной низкого качества принимаемых муниципальных и нормативных актов, а также законодательства, принимаемого как на федеральном уровне в целом, так и на уровне отдельных регионов [16]. Анализ выявленных правонарушений контрольно-надзорными органами Санкт-Петербурга показывает низкий уровень качества функционирования органов МСУ, отсутствие мотивации в развитии, системность нарушений в финансовой сфере, контрактной системе и закупках, стремление к латентности нарушений на муниципальной службе, а также наличие существенных факторов для появления новых правонарушений в области исполнения муниципальных и ведомственных целевых программ.

Авторы исследования делают вывод о фиксируемой тенденции снижения уровня эффективности функционирования органов МСУ Санкт-Петербурга. Для обеспечения устойчивого бюджетного процесса в целях стабильного социально-экономического развития необходимо срочное принятие новых мер, в том числе управленческих решений и нормативно-правового регулирования на уровне МСУ и государственных органов Санкт-Петербурга. В противном случае низкий уровень эффективности функционирования органов МСУ не позволит достичь целей и задач по достижению высокого качества жизни городского и местного сообщества Санкт-Петербурга, что может напрямую сказаться на доверии к институту публичной власти.

В качестве экспериментально проверенного варианта авторы предлагают принять за основу соответствующие меры, принятые в МО «Светлановское», а также меры, которые могут быть применены при управлении ВМО. Данные меры позволили МО «Светлановское» сделать качественный рывок в развитии, подняться на 1-е место в социально-экономическом развитии в Выборгском районе Санкт-Петербурга и на 5-е место в группе равных по территориальным критериям муниципа-

литетов Приморского, Выборгского и Калининского районов Санкт-Петербурга.

Кроме того, вышеуказанные меры позволяют:

- 1) технически избавиться от широты коррупциогенных факторов в органах МСУ, оставив возможным только действие человеческого фактора;
- 2) сократить расходы на содержание аппарата органов МСУ до 5 млн руб. в год;
- 3) сделать высокими прозрачность и качество бюджетного процесса;
- 4) эффективно планировать и исполнять муниципальные и ведомственные целевые программы;
- 5) в течение года достигнуть высоких показателей СЭР;
- 6) повысить экономию бюджета от конкурентных закупок на 8,9% от размера муниципальных закупок, т. е. от 10 млн руб. до 20 млн руб.¹⁸;
- 7) перераспределить средства городского бюджета на обслуживание и содержание основных средств, что сразу повысит качество жизни в локации.

Заключение

Проведенное исследование является одной из первых работ по комплексному изучению конкретных причин низкой эффективности и проблем роста социально-экономического развития местного самоуправления Санкт-Петербурга.

В результате анализа теоретической и нормативно-правовой базы, существующей практики были выявлены недостатки в работе органов МСУ, тормозящие эффективное развитие, а также сделаны конкретные предложения для их устранения.

Была изучена образовавшаяся в 2019–2021 гг. практика консолидации сил органов МСУ МО «Светлановское» в целях повышения качества жизни при реализации полномочий по решению вопросов местного значения.

Полученные результаты могут быть применены в практической, правотворческой и правоприменительной деятельности органами МСУ, государственной власти Санкт-Петербурга, Москвы, Севастополя и иными муниципальными образованиями. Теоретическая значимость заключается в сформулированных выводах по вопросу создания усло-

¹⁸ Официальный портал «Кодекс» [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/420380566> (дата обращения: 25.05.2022).

вий для эффективного взаимодействия и функционирования органов МСУ в современных социально-экономических условиях, условиях конфликта интересов плюралистичного состава совета муниципальных депутатов. Данные выводы особенно актуальны для проведения муниципальной реформы при формировании новых составов советов и изменения границ муниципалитетов.

Практическая значимость заключается в сделанных выводах, которые могут быть использованы для усиления эффективности управления органами МСУ в условиях единства городского хозяйства с целью повышения качества жизни граждан и достижения высокого социального и экономического развития местного самоуправления.

Литература

1. Абрамовская О. Р. Противодействие коррупционной преступности в органах государственной власти и местного самоуправления : криминологический аспект — Челябинск : Челябинский государственный университет, 2011. — 26 с.
2. Андриянов В. А., Трубников В. В. Эффективность местного самоуправления: критерии и показатели // Известия Байкальского государственного университета. — Т. 1(81). — Иркутск : ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», 2012. — С. 139–142.
3. Арсланбекова А. З. Проблемы обеспечения финансовой устойчивости местных бюджетов // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. — Т. 16. — 2015. — № 4. — С. 88, 89.
4. Васильева М. В. Муниципальный финансовый контроль: проблемы организации и тенденции совершенствования // Финансы и кредит. — 2009. — № 2(338). — С. 33–36.
5. Вульфович Р. М. Модели управления муниципальным образованием: проблема свободы выбора // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. — 2017. — Вып. 5(32). — С. 8–16.
6. Вульфович Р. М. Проблема определения местного самоуправления как ключевого актора единой системы публичной власти и управления // Управленческое консультирование. — 2021. — № 12. — С. 27–29.
7. Вульфович Р. М. Продвижение европейских принципов эффективного управления в органах государственной власти и местного самоуправления северо-запада России // Проблемы и пути реализации принципов эффективного государственного и муниципального управления (опыт Финляндии). — СПб. : РАНХиГС, 2013. — С. 169–179.
8. Горячев И. Н. Территориальное общественное самоуправление как инструмент эффективного управления городскими территориями // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. — 2009. — № 4(12). — С. 73.

9. *Ибрагимов Р. М.* Теоретико-методологические аспекты оценки эффективности муниципального управления // Региональная экономика: теория и практика. — 2009. — № 34(127). — С. 62–71.
10. *Кобыльников В. П.* Территориальное общественное самоуправление: ресурс развития // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. — 2019. — Т. 29. — № 4. — С. 445.
11. *Кожевников С. А., Ворошилов Н. В.* Актуальные вопросы оценки эффективности государственного управления в современной России // Проблемы развития территории. — 2017. — № 6(92). — С. 37, 38.
12. *Никулина Ю. И.* Эффективность органов местного самоуправления: федеральная и региональная нормативно-правовые базы // Достижения науки и образования. — 2019. — № 2(43). — С. 49–51.
13. *Орлова Е. В.* Факторы и причины финансово-бюджетной несостоятельности муниципальных образований в современных условиях // Вестник университета. — 2018. — № 5. — С. 69.
14. *Пак Х. С.* Управленческие инновации в оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления Санкт-Петербурга // Транспортное дело России. — 2013. — № 5. — С. 8–12.
15. *Пащин Л. А., Судорогин О. А., Никитина Н. В.* Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления // Среднерусский вестник общественных наук. — 2014. — № 3(33). — С. 9.
16. *Рыков А. Н.* Проблемы оценки эффективности местного самоуправления // Проблемы в российском законодательстве. Юридический журнал. — 2018. — № 4. — С. 105–112.
17. *Сабына Е. Н.* Проблемы формирования единой системы оценки эффективности деятельности муниципальных образований // Известия АлтГУ. — 2009. — № 2(62). — С. 180, 181.
18. Совет Федерации Российской Федерации. Аналитическое исследование «Развитие нормативно-правового обеспечения противодействия коррупции в субъектах Российской Федерации». — М. : 2017. — 205 с.
19. *Трифонов И. Н.* Эффективность местного самоуправления в Российской Федерации и проблема гражданского участия // ARS ADMINISTRANDI. — 2012. — № 1. — С. 55–63.
20. *Фатхуллина И. М.* Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — Т. 17. — 2017. — № 2. — С. 177.
21. *Хмельченко Е. Г.* Проблемы и перспективы развития местного самоуправления в городах федерального значения: Москве и Санкт-Петербурге // Вестник университета. — 2017. — № 3. — С. 204–208.
22. *Хозикова Е. С.* Современные подходы к местному управлению и самоуправлению в зарубежных странах // Закон и право. — 2018. — № 9. — С. 48–52.
23. *Шевандрин А. В.* Система оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления и практика ее применения // Региональная экономика: теория и практика. — 2011. — № 35(218). — С. 54.

24. *Шогенова А. Т.* Укрупнение муниципальных образований как способ совершенствования межбюджетных отношений в Санкт-Петербурге // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2019. — № 2(116). — С. 179.
25. *Шурбаева Ю. А., Майорова Е. Ю.* Институт местного самоуправления в Санкт-Петербурге: проблемы и перспективы развития // Управленческое консультирование. — 2016. — № 12. — С. 80, 81.

Столярова В. Ф., Бушмелев Ф. В.

Использование самоотчетов и больших данных при оценке человеческого фактора в системах риск-менеджмента организации: кибербезопасность и цифровые следы

Введение

Деятельность многих организаций опирается на социокибертехнофизические системы, в которых плотно взаимодействуют человек, технические аппараты и информационные системы. Примером служат организации здравоохранения, целью которых является повышение качества жизни пациентов [9; 22], или предприятия с повышенными требованиями к надежности, например дамбы и атомные электростанции. Для успешного функционирования таких организаций требуется всесторонний системный анализ рисков, который складывается в дисциплину риск-менеджмента организаций (enterprise risk management, ERM) [11].

С развитием информационных технологий в области кибербезопасности акцент также смещается от аппаратно-программной части информационных систем в сторону социальной инженерии, более критичной становится роль человека [18]. В структуре рисков информационной безопасности предприятия все больший вес имеют риски, связанные с действиями сотрудников — пользователей информационной системы, которые противоречат установленным политикам безопасности организации и приводят к реализации так называемых социоинженерных атак [10; 18]. В данной работе под социоинженерной атакой понимается набор прикладных психологических и аналитических приемов, которые злоумышленники применяют для скрытой мотивации пользователей публичной или корпоративной сети к нарушениям устоявшихся правил и политик в области информационной безопасности [2].

Отметим также, что в рамках парадигмы Индустрии 4.0 самые различные организации все больше опираются на информационные системы, и перед ними встают вопросы оценки защищенности сотрудников от киберугроз, а также разработки и мониторинга соответствующих программ защиты. Помимо современных стандартов к организации риск-менеджмента, которые включают в себя требования к всестороннему, системному анализу имеющихся рисков [23],

существуют и директивы Правительства РФ, касающиеся цифровизации этой сферы^{1, 2, 3}. Таким образом, актуальной является разработка математических моделей анализа и оценки риска, включающих в себя разнообразные характеристики, связанные с деятельностью человека (сотрудников организации). При этом в разрабатываемых моделях требуется учитывать множество разнородных факторов, которые влияют как на оценку защищенности сотрудника от социоинженерных атак, так и на реализацию с его стороны рискованных действий в контексте деятельности предприятия.

Одним из ключевых вопросов построения таких математических моделей является сбор данных о человеке и его поведении. В ряде ситуаций можно напрямую наблюдать за работой сотрудников при помощи специальных отслеживающих программ [14]. Однако чаще всего информацию об индивидуальном рискообразующем поведении получают на основе опросов и самоотчетов [12; 21], результаты которых часто являются неточными и неполными. Сегодня наиболее популярным источником для оценки защищенности пользователей от социоинженерных атакующих действий являются их цифровые следы [16; 25], или все данные, которые остаются в сети Интернет при взаимодействии пользователя и цифрового устройства.

Целью исследования является разработка и описание концептуальной вероятностной графической модели для поддержки принятия решений об уровне индивидуального риска в сфере управления рисками кибербезопасности предприятия, по данным самоотчетов сотрудников, а также открытым данным из их профилей в социальной сети. Предложенная модель индивидуального уровня риска является масштабируемой, допускает включение в системы риск-менеджмента организаций. Новизна предложенного подхода состоит в привлечении в систему оценки риска косвенной информации о личности сотруд-

¹ «Правительство утвердило директивы по цифровой трансформации госкомпаний» [Электронный ресурс]. — URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/40854/> (дата обращения: 10.01.2023).

² Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 10.01.2023).

³ Указ о национальных целях развития России до 2030 года [Электронный ресурс]. — URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 10.01.2023).

ников, извлекаемой из их цифровых следов, а также информации из самоотчетов о рискообразующем поведении. Теоретическая значимость результатов исследования состоит в графической модели причинно-следственных взаимосвязей рассматриваемых переменных, которая может служить основой для вероятностных графических моделей систем анализа риска предприятия. Практическая значимость исследования состоит в системном анализе характеристик человеческого фактора, которые могут использоваться в системах анализа и оценки риска.

Используемые методы

Поведение человека является сложным для наблюдения объектом, который выражается не только в характеристиках поведения (как частота реализации эпизодов), но и в психических особенностях личности. Подобное *девиантное поведение* сотрудника способствует реализации киберугроз [10; 12; 13], при этом рискообразующее действие может быть как намеренным, так и ненамеренным. Примеры таких действий и их последствия широко освещаются в СМИ. Один из наиболее ярких случаев произошел в 2015 г. [24], когда школьнику удалось получить доступ к почте и хранящимся там секретным файлам директора ЦРУ, Джона Бреннана, в сервисе AOL. В данной ситуации рискообразующее действие заключалось в том, что для восстановления доступа к почте Дж. Бреннаном были выбраны стандартные реквизиты по типу «*4 последние цифры банковской карты*». При помощи методов социальной инженерии и открытых данных нарушитель получил всю необходимую информацию и, как следствие, доступ к почте директора ЦРУ на три дня.

Также рассмотрим другой пример, произошедший в 2020 г. с управляющим гонконгского банка [8]: поступил звонок от владельца с очень срочным запросом на перевод 35 млн долл. США. После проведения всех основных экспресс-проверок перевод был совершен. Почти полтора года потребовалось на расследование данного инцидента. Оказалось, что для совершения атаки злоумышленники использовали технологию Audio Deep Fake, имитируя голос владельца. Имитация голоса вышла достоверной за счет того, что записей выступления с примером голоса в открытом доступе было достаточно. В данном примере рискообразующее действие заключалось в том, что управляющий банка, поставленный в экстремальную ситуацию, начал действовать по упрощенному алгоритму, не проверив на подлинность присланные документы.

При этом частота реализации эпизодов рискообразующего поведения является ключевой численной характеристикой, которая увязывается с риском. Для оценки степени защищенности пользователей информационных систем (и, соответственно, уровня ассоциированного индивидуального риска) используются различные опросы и интервью, в которых содержатся вопросы о том, как часто происходят эпизоды рискообразующего поведения [12; 21], при этом такие опросные инструментарии опираются на качественную (в том числе полученную с помощью шкал Ликерта) информацию. Для получения количественной информации об эпизодах поведения прибегают к самоотчетам, причем для построения оценок искомой характеристики достаточно обратиться к нескольким последним эпизодам поведения [3; 4], то есть узнать даты последнего, предпоследнего и предпредпоследнего эпизодов поведения. Отметим, что информация, получаемая в результате самоотчетов, часто является неполной и неточной и потому требует разработки подходов к обработке возникающей неопределенности. В контексте анализа рисков важно выбирать масштабируемую математическую модель, которая может быть использована при оценке риска в целом. Таким формализмом являются, например, байесовские сети доверия, которые позволяют объединять информацию из различных источников.

В случае же оценки индивидуального риска важно учитывать и личностные особенности сотрудника, для измерения которых в рамках текущей работы предлагается использовать цифровые следы, позволяющие значительно расширить объем знаний о сотруднике и автоматизировать процесс их получения. Под цифровыми следами понимаются данные, которые оставляют пользователи при использовании сети Интернет и цифровых устройств. В первую очередь это относится к социальным сетям, которые активно развивались и получили широкое распространение [6; 15]. Примером цифровых следов в социальных сетях могут выступать: персональная информация с личной страницы сотрудника, текстовые публикации, графический контент (фото, видео), статистические данные об активности профиля (отметки «Мне нравится», комментарии и т. д.). Подобные цифровые следы позволяют получить представление как о последних эпизодах (например, дата публикации), так и о скрытых переменных — выраженности личностных особенностей, заключенных в публикуемом контенте (текстовые публикации, фото, видео) [19]. Для анализа защищенности системы от социоинженерных атак используется модель,

позволяющая по психическим особенностям и характеристикам поведения говорить о рисках возникновения того или иного деструктивного поведения [1]. Отмечается [2; 25], что аудитория социальных сетей все растет, растет объем контента, и потому анализ цифровых следов, особенно в разрезе выявления психологических особенностей, характеризующих человеческий фактор риска кибербезопасности, относится к области анализа больших данных.

Байесовские сети доверия (БСД) представляют собой ациклический направленный граф, с узлами которого связаны случайные элементы [5]. Такие модели используются в самых различных приложениях, особенно там, где необходимо работать с неточной и неполной информацией. В области риск-менеджмента организаций БСД также используются для поддержки принятия решений [7], в том числе в области кибербезопасности [20]. Преимуществами этого подхода являются возможность комбинации информации из различных источников (экспертной и статистической), разработанный алгоритмический и теоретический аппарат, возможность использования неполной информации при проведении рассуждения.

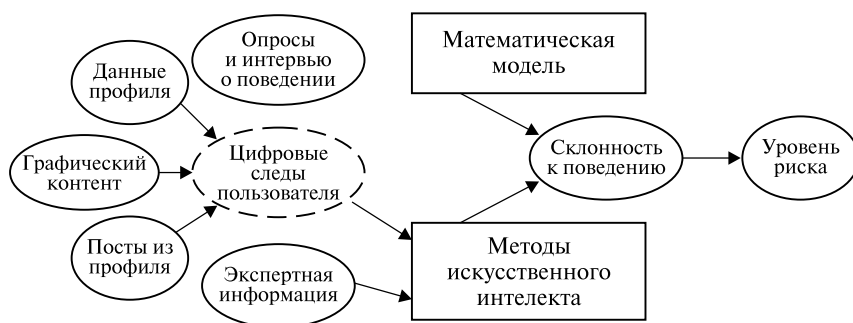
Модель для учета поведения сотрудников организации в системе анализа рисков

Концептуальная структура, которая лежит в основе байесовской сети доверия для оценки индивидуального уровня риска, связанного с действиями сотрудника, представлена на рисунке. С одной стороны, предлагаемая модель содержит блок, отражающий анализ непосредственно характеристик поведения как процесса, таких как длины интервалов между эпизодами рискообразующего поведения. Для построения оценок сводных характеристик по данным о последовательных эпизодах используются математические модели [3]. Такая информация, полученная при помощи опросов, является неточной и неполной, часто человек скрывает информацию или припоминает лишь несколько последних эпизодов рискообразующего поведения. Использование формализма байесовских сетей доверия позволяет учитывать возникающую неопределенность [4].

Второй блок предлагаемой концептуальной структуры представляют данные цифровых следов пользователя, которые связаны с проявлениями психологических особенностей сотрудника [2]. Квантификация таких взаимосвязей позволит избежать психологических тестирований и про-

водить мониторинг некоторых индикаторов характеристик личности по доступной информации из онлайн-медиа и, соответственно, снизить зависимость от экспертов. Так как этот блок опирается на большие данные и на экспертную информацию, то для построения оценок риска по таким данным используются методы искусственного интеллекта [2].

Представленные блоки увязаны посредством латентной переменной, склонностью к поведению, которая служит отражением уровня риска, связанного с конкретным сотрудником.



Модель для учета поведения сотрудников организации
в системе анализа рисков

Источник: составлено автором.

Полная спецификация модели предполагает проведение пилотных исследований, плотной работы с экспертами. Работа ведется. Конечной целью является автоматизированная система поддержки принятия решений в сфере риск-менеджмента.

Заключение

В работе представлена концептуальная модель расчета индивидуального уровня риска по данным об эпизодах рискообразующего поведения, как, например, передача пароля третьим лицам, и по данным о цифровых следах пользователя, которые служат отражением его личностных особенностей. Обращение к наиболее доступной информации позволяет снизить временные затраты на сбор данных, а также удешевить процесс построения оценки индивидуального уровня риска. Выбранный формализм байесовских сетей позволяет не только стро-

ить оценки по данным с неопределенностью, но и допускает расширение множества используемых факторов, включение в рассмотрение их взаимосвязей. Среди ограничений использования такого подхода можно отметить необходимость в привлечении экспертов и проведении дополнительных пилотных исследований, особенно для установления взаимосвязей между цифровыми следами пользователя информационной системы и его психологическими особенностями.

Предложенная модель может служить основой для автоматизированной системы оценки индивидуального уровня риска, связанного с кибербезопасностью.

Благодарности

Работа велась в рамках более широкого проекта по анализу защищенности пользователей информационных систем от социинженерных атак (государственное задание СПб ФИЦ РАН № 0073-2019-003); при финансовой поддержке проекта РФФИ №20-07-00839, а также гранта президента МК-5237.2022.1.6.

Литература

1. *Абрамов М. В., Тулупьев А. Л., Тулупьева Т. В.* Психологические особенности, психические состояния пользователя и профиль его уязвимостей в контексте социинженерных атак // Психология психических состояний : сб. статей студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. — Казань : КФУ. — 2019. — Т. 13. — С. 312–317.
2. *Абрамов М. В., Тулупьева Т. В., Тулупьев А. Л.* Социинженерные атаки: социальные сети и оценки защищенности пользователей. — СПб. : ГУАП, 2018. — 266 с.
3. *Столярова В. Ф., Тулупьев А. Л.* Регрессия Кокса в задаче оценки параметров рискообразующего поведения индивида по данным о последних эпизодах // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Физико-математические науки. — 2021. — Т. 14. — № 4. — С. 202–217.
4. *Суворова А. В., Тулупьев А. Л., Сироткин А. В.* Байесовские сети доверия в задачах оценивания интенсивности рискованного поведения // Нечеткие системы и мягкие вычисления. — 2014. — Т. 9. — № 2. — С. 115–129.
5. *Тулупьев А. Л., Николенко С. И., Сироткин А. В.* Основы теории байесовских сетей : учебник. — СПб. : Изд-во С.-Перерб. ун-та, 2019. — 399 с.
6. *Черный В.* Социальные сети в России: цифры и тренды, осень 2021 [Электронный ресурс] // Brand Analytics. — URL: <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2021/> (дата обращения: 10.11.2022).

7. *Bonafede C. E., Giudici P.* Bayesian networks for enterprise risk assessment // *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. — 2007. — Vol. 382. — No. 1. — P. 22–28.
8. *Brewster T.* Fraudsters Cloned Company Director's Voice In \$35 Million Bank Heist, Police Find [Electronic resource] // *Forbes*. — URL: forbes.com/sites/thomasbrewster/2021/10/14/huge-bank-fraud-uses-deep-fake-voice-tech-to-steal-millions/?sh=5122f99b7559s (date of application: 10.11.2022).
9. *Donaldson M. S.* [et al.] (ed.). *To err is human: building a safer health system*. — Washington : National Academy Press, 2000. — 287 p.
10. *Evans M., He Y., Maglaras L., Yevseyeva I., Janicke H.* Evaluating information security core human error causes (IS-CHEC) technique in public sector and comparison with the private sector // *International journal of medical informatics*. — 2019. — Vol. 127. — P. 109–119.
11. *Fraser J. R. S., Quail R., Simkins B.* (ed.). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. — Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2021. — 944 p.
12. *Hadlington L.* The “human factor” in cybersecurity: Exploring the accidental insider // *Research anthology on artificial intelligence applications in security*. — Hershey, PA : IGI Global, 2021. — P. 1960–1977. — DOI: 10.4018/978-1-7998-7705-9.ch087.
13. *Jeong J., Mihelcic J., Oliver G., Rudolph C.* Towards an improved understanding of human factors in cybersecurity // 2019 IEEE 5th International Conference on Collaboration and Internet Computing (CIC). — Los Angeles, CA : IEEE, 2019. — P. 338–345.
14. *Kelley T., Amon M. J., Bertenthal B. I.* Statistical models for predicting threat detection from human behavior // *Frontiers in psychology*. — 2018. — Vol. 9. — P. 466.
15. *Kemp S.* Digital 2022: the Russian Federation [Electronic resource] // *Brand Analytics*. — URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-russian-federation> (date of application: 10.11.2022).
16. *Khlobystova A. O., Abramov M. V.* Adaptation of the Multi-pass social Engineering Attack Model Taking into Account Informational Influence // 2021 XXIV International Conference on Soft Computing and Measurements (SCM). — St. Petersburg : IEEE, 2021. — P. 49–51. — DOI: 10.1109/SCM52931.2021.9507195.
17. *Koller D., Friedman N.* *Probabilistic graphical models: principles and techniques*. — Cambridge, Massachusetts : MIT press, 2009. — 1232 p.
18. *Nobles C.* Botching human factors in cybersecurity in business organizations // *HOLISTICA — Journal of Business and Public Administration*. — 2018. — Vol. 9. — No. 3. — P. 71–88.
19. *Oliseenko V. D., Eirich M., Tulupyev A. L., Tulupyeva T. V.* BERT and ELMo in Task of Classifying Social Media Users Posts // *IITI 2022. Lecture Notes in Networks and Systems* — Springer, Cham. — 2023. — Vol. 566. — P. 475–486. — DOI: 10.1007/978-3-031-19620-1_45.

20. *Pappaterra M. J., Flammini F.* A review of intelligent cybersecurity with Bayesian Networks // 2019 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (SMC), Bari, Italy, 2019. — P. 445–452. — DOI: 10.1109/SMC.2019.8913864.
21. *Pollini A., Callari T. C., Tedeschi A., Ruscio D., Save L., Chiarugi F., Guerri D.* Leveraging human factors in cybersecurity: an integrated methodological approach // *Cognition, Technology & Work*. — 2022. — Vol. 24. — No. 2. — P. 371–390.
22. *Polonsky M. S.* High-reliability organizations: the next frontier in healthcare quality and safety // *Journal of Healthcare Management*. — 2019. — Vol. 64. — No. 4. — P. 213–221.
23. *Stine K., Quinn S., Witte G., Gardner R. K.* Integrating cybersecurity and enterprise risk management (ERM). — National Institute of Standards and Technology Internal Report 8286, Gaithersburg, 2020. — 74 p. — DOI: 10.6028/NIST.IR.8286.
24. *Thielman S.* High school students hack into CIA director's AOL account [Electronic resource] // *The Guardian*. — URL: <http://www.voennoepravo.ru/node/2149> (date of application: 10.11.2022).
25. *Zamir H.* Cybersecurity and Social Media // *Cybersecurity for Information Professionals*. — N. Y. : Auerbach Publications, 2020. — P. 153–171. — DOI: 10.1201/9781003042235.

Таирова Н. М.

Юго-Западная железная дорога: рельсовый опыт С. Ю. Витте

С. Ю. Витте пришел в сферу управления железнодорожной индустрией с багажом своих устремлений и замыслов, характерных для выпускника 1870 г. Новороссийского университета Одессы. В лице С. Ю. Витте Юго-Западная железная дорога (далее — ЮЗЖД) приобрела чиновника европейского стиля — уверенного, трудоспособного и одновременно прагматичного.

Сергей Юльевич Витте имел твердое намерение остаться при университете на кафедре чистой математики. Для этой заветной мечты он получил степень кандидата физико-математических наук, решив остаться профессором и преподавать на факультете [1, с. 83]. Однако его мать, Екатерина Андреевна Витте, и ее родной брат, известный в России генерал Ростислав Андреевич Фадеев (потомки старшей линии князей Долгоруких) решительно стали отговаривать его от продолжения научной карьеры, используя в своих доводах расхожее мнение, что преподавание не соответствует «дворянскому делу».

Р. А. Фадеев, будучи «дореформенным» дворянином, придерживался иного мнения, чем его племянник Сергей Витте. Как подобало дворянину того времени, С. Ю. Витте должен был служить, прежде всего, государю и отечеству, продвигаясь по карьерной лестнице от коллежского секретаря до титулярного советника и т. д. Доводы молодого человека, что можно быть профессором и одновременно заниматься государственным делом, как, например, К. Д. Кавелин и Б. Н. Чичерин (оба дворянина), в его семье не возымели успеха [1, с. 83–84]. Но и перспектива прокладывать годами рутинный путь наверх не соответствовала пониманию С. Ю. Витте о государственном деле. К тому же все эти должности не приносили доходов, чтобы чувствовать себя успешным человеком. Несомненно, положение его семьи вызывало у С. Ю. Витте беспокойство, так как ее материальное состояние резко ухудшилось после 1868 г., когда умер его отец, Ю. Ф. Витте. На содержании матери оставались две сестры, поэтому нужно было искать более высокооплачиваемую работу.

В свою удачу С. Ю. Витте поверил, как только услышал неожиданный совет дяди: готовиться к званию профессора при университете, но одновременно ему следует причислиться к Канцелярии генерал-губер-

натора Одессы. На тот момент им был граф П. Е. Коцебу. Именно при его генерал-губернаторстве в 1865 г. был открыт Новороссийский университет, который оканчивал С. Ю. Витте. Однажды на собрании у графа появился генерал-майор свиты Его Императорского Величества граф Владимир Алексеевич Бобринский (1824–1898), который на тот момент являлся министром путей сообщения. С. Ю. Витте подозревал, что дядя мог просить графа, чтобы тот принял участие в карьере его племянника, уговорив начать службу именно в его ведомстве [1, с. 84]. Граф Бобринский действительно несколько раз уговаривал С. Ю. Витте «переменить профессорскую карьеру на карьеру железнодорожного деятеля» [1, с. 85]. Это была перспективная область, в ней можно было составить не только материальное состояние, но и поднять свой чинный статус. Наконец, С. Ю. Витте поддался уговорам и решил поехать в Санкт-Петербург, чтобы сдать экзамен на инженера путей сообщения. Однако граф Бобринский «восстал» против его желания. Намерения С. Ю. Витте пройти курс на инженера путей сообщения граф Бобринский не посчитал необходимыми, считая, что в эксплуатации железных дорог имеются такие области, как, например, коммерческая, где не обязательно быть узким специалистом — инженером-путейцем. И, чтобы не потерять ценность выпускника университета, имеющего общее образование вообще и математическое в частности, С. Ю. Витте нужен был ему специалистом, не зараженным корпоративным духом. Поэтому те полгода, которые С. Ю. Витте хотел использовать на переобучение, министр путей сообщения предложил ему употребить на практику прохождения и изучения всех должностей, касающихся службы эксплуатации.

С. Ю. Витте начал изучать работу путей сообщения в Управлении казенной Одесской линии с низших должностей: сначала сел в кресло кассира по продаже билетов в кассах станционных, грузовых и билетных; затем изучил высшие должности — помощника начальника станции и начальника станции, выучился на контролера и ревизора движения; занимал различные должности как на грузовом, так и на пассажирском движении поездов. Несмотря на то, что С. Ю. Витте занимал низшие должности, его месячный оклад по договоренности составил 200 руб. в месяц, что было намного выше установленной оплаты. Практика позволила С. Ю. Витте пройти весь технологический процесс службы эксплуатации и получить навыки различных профессий на железной дороге, что обеспечило дальнейшее продвижение вверх по служебной лестнице и должность начальника Конторы движения [1, с. 87–88].

Итак, во второй половине 1870 г. С. Ю. Витте стал начальником эксплуатационной службы в администрации Одесской железной дороги при Русском обществе пароходства и торговли, которое подчинялось адмиралу свиты Его Величества Н. М. Чихачеву. Навыки профессионализма в управлении складывались именно из возможности своим опытным путем решать комплексные задачи, проявлять собственную инициативу, успешно взаимодействовать с людьми, гибко проявлять навыки логического и критического мышления. Одним словом, С. Ю. Витте обладал не только универсальными знаниями, но он видел перспективу их применения. Именно «управление» в действиях С. Ю. Витте становится техническим продуктом, который в службе эксплуатации железной дороги способствует появлению менеджмента как нового направления, а его организатора в лице С. Ю. Витте выводит на тот момент в железнодорожном деле на роль «менеджера». С. Ю. Витте на протяжении многих лет укреплял свою репутацию администратора-управленца, поскольку на практике его рациональные новшества повышали коэффициент полезного действия тех линий железной дороги, где он работал.

В техническом оснащении Юго-Западная железная дорога не имела никакого превосходства над другими магистралями, она имела ровный путь, кроме участка, пролегающего через гористую местность Приднестровья, где было много поворотов. Три четверти железных дорог были однопутными, что позволяло поездам ходить только в одну сторону. Станции разделялись на I, II, III и IV классы, их отличие состояло в техническом оснащении и оборудовании: на станциях II класса имелись вокзал, паровозное здание и малые мастерские, станции III класса имели пассажирское здание, а вот на станциях IV класса и полустанциях пассажирам приходилось делать только посадку и высадку. Сложность состояла в том, что в период Русско-турецкой войны 1877–1878 гг. подвоз провианта и людей к границам Российской империи был минимальным. На таких узловых станциях, как Жмеринка, Фастов, Казатин, длина разъездных путей составляла примерно 250 м, что позволяло принимать поезда в 60 вагонов [2]. Особую напряженность составляли императорские поезда.

Витте, находясь на стратегически важном участке, невольно приобретал не только опыт работы управленца на «чугунке» (так называли в народе железную дорогу), но в пределах своих обязанностей имел возможность познакомиться с правилами придворной жизни, встречать и провожать и даже участвовать в тех событиях, которые случались

с императором в переездах по железной дороге. Одним словом, С. Ю. Витте по ходу всевозможных дел на железной дороге имел ту практику государственного дела, о которой ему говорил граф В. А. Бобринский, но главное, сопровождая в поездках высокопоставленных лиц России, получал уроки государственного управления, которые буквально «прочитывались на ступенях» императорского поезда. У математика С. Ю. Витте на «чугунке» формируется не только философское, но и государственное мышление — ответственность за жизнь государя и укрепление порядка в области своей профессиональной деятельности. Как ни парадоксально, но именно с «чугунки» начинается его путь вверх — от управленца путей сообщения до премьер-министра царской России.

В службе на «чугунке» С. Ю. Витте ощутил не только ее материальные блага, но и ее привлекательность. Он понял, что в России появилась такая важная и перспективная отрасль капиталистического хозяйства, как строительство железных дорог, его захватила идея использования своих знаний в совершенствовании всей железнодорожной системы управления. Его опыт формировался в пределах эксплуатации пути. Примечательно, что именно «чугунка» позволила С. Ю. Витте приобрести в лице некоторых представителей династии Романовых и высокопоставленных сановников России своих покровителей.

С. Ю. Витте по долгу службы несколько раз приходилось сопровождать Александра II при его передвижениях по магистрали во время Русско-турецкой войны (1877—1878) в Крым и на остановках наблюдать за императором. Рельсы и мерный стук колес императорского поезда все более открывали завесу иной жизни. Если путь императорского поезда пролегал на театр военных действий, тогда С. Ю. Витте встречал все больше военных, но когда императорский поезд шел на отдых, то мог лицезреть придворную свиту, министерский аппарат. Впервые С. Ю. Витте соприкоснулся с властями держащими в поездках по железной дороге, что в дальнейшем позволило выработать «виттевский» стиль поведения и реагировать на все случаи жизни компетентно, терпеливо и прагматично.

Но сейчас он наблюдал, реагировал и запоминал все то, с чем ему приходилось сталкиваться в повседневной практике. На его глазах происходили случаи, которые, казалось, не должны были случаться с такими высокородными особами, как Александр II, но они случались. Так, на станции «Бирзула» Александр II вышел из вагона, почему-то

этого никто не заметил, и поезд был отправлен по истечении положенного времени. Император остался на станции, а поезд ушел без него; когда заметили его отсутствие, то поезд вернули.

Другой, не менее важный случай натолкнул С. Ю. Витте на философское рассуждение о значимости «одной минуты» в судьбе народов, как может повернуться колесо истории в другую сторону от ничтожной случайности. С. Ю. Витте поручили встретить высокопоставленную даму, прибывавшую на пароходе в порт Одессы из Ялты и отправить в Петербург. Таинственной дамой оказалась княгиня Е. М. Долгорукая (возлюбленная Александра II, будущая морганатическая супруга императора — светлейшая княгиня Юрьевская). Но начальник станции, не дождавшись поезда С. Ю. Витте, думая, что тот не приедет из-за опоздания парохода, отправил по этому пути другой поезд. Когда поезд С. Ю. Витте въезжал на станцию, то от столкновения два поезда отделяла всего лишь минута. Третий случай, который помнил С. Ю. Витте, произошел недалеко от развилки станции «Жмеринка», что со стороны киево-брестского направления. Поезд, в котором ехал император, сошел с рельсов, и Александр II до станции пришел пешком. Увидев идущего пешком Александра II, встречающие встревожились и стали объяснять Его Величеству, что в этой аварии не было злого умысла.

Жизнь С. Ю. Витте кардинально меняется после 24 декабря 1875 г., в этот день произошла Тилигульская катастрофа, повлекшая многочисленные жертвы солдат-новобранцев — около 140 чел. Причиной катастрофы явилось стечение обстоятельств и элементарное несоблюдение техники безопасности. К этому С. Ю. Витте прибавлял и то, что сутью катастрофы явилось слабое техническое оснащение путей передвижения поездов и не было возможности перевести движение поездов на четкое расписание. Станция, как правило, предупреждала по телеграфу соседнюю станцию, договариваясь, чтобы путь на Балту из Бирзулы (и наоборот) был свободен, и на этот момент другие поезда не должны проходить. С этой стороны все правила были соблюдены. Однако поезд вышел из Балты в Бирзулу раньше, не по расписанию, согласованному по телеграфу. Как раз в это время на насыпи возле оврага Тилигулы необходимо было провести мелкий ремонт. О несложном ремонте обычно не сообщали другой станции, так как успевали починить до прихода поезда. Однако было морозно, вся бригада пошла отогреваться в сторожку, не доведя ремонт до конца. При этом место ремонта не оградили сигнальными красными

флагами. С другой стороны, если поезд вышел бы по расписанию, то катастрофы можно было избежать.

Катастрофа могла прервать карьеру молодого железнодорожного чиновника С. Ю. Витте. Но этого не случилось. С. Ю. Витте попал под следствие, но продолжал свою службу на железной дороге. Судебная бюрократия работала медленно и непрофессионально. За время следствия в общественном мнении возник новый образ С. Ю. Витте, его душевно нарекли именем с аристократическим достоинством (ввиду его немецкой фамилии) и местом катастрофы — «герцог Тилигульский». Согласно судебному решению, всех обвиненных приговорили к четырем месяцам заключения. Когда вспыхнула Русско-турецкая война 1877 г., то в управлении железной дороги произошли изменения: ее переподчинили на главнокомандующего действующей армии, которым был назначен великий князь Николай Николаевич, брат Александра II. Ему требовались энергичные люди, С. Ю. Витте в этом плане был незаменимым администратором железнодорожных перевозок. Особенностью Юго-Западной железной дороги конца XIX в. являлось то, что по ее рельсам проезжало огромное количество людей: от простого российского солдата до императора Александра II и многих представителей династии Романовых. Нужно было обеспечить перевозку новобранцев на театр военных действий, а с фронта встречать и отправлять в госпитали раненых солдат. Всеми этими вопросами занимался С. Ю. Витте, рискуя своей карьерой, он бесстрашно брал на себя ответственность в решении тех благих задач по перевозке раненых, которые ему приходилось самостоятельно разрешать.

Однако С. Ю. Витте не мог смириться с неразумным приговором и со своим положением в качестве подсудимого. И для выхода из этой щекотливой ситуации он выбрал неординарный путь: С. Ю. Витте задумал предпринять некоторые действия против самого себя. Когда в Кишинев прибыл великий князь Николай Николаевич старший со своим штабом, он отправился к нему на прием, где объявил, что намеренно подает рапорт о том, чтобы его посадили в тюрьму, так как по заключению Каменец-Подольской судебной палаты он приговорен к четырехмесячному заключению. Убедительно объяснив пикантность своего положения, С. Ю. Витте, по сути, выразил сомнения по поводу возможности дальнейшего пребывания на своем посту, будучи в статусе подсудимого. Он понимал, что перевозка армии на театр военных действий будет зависеть не только от его усердия и его подчиненных, но во многом от состояния дел на железных дорогах. Если

повезет, то ему удастся благополучно перевезти армию на фронт и обратно. Однако что будет после войны? Вопрос был риторический. С. Ю. Витте на него сам ответил: ему придется так или иначе идти в тюрьму. Но если возникнет вновь аварийная ситуация, и какая-нибудь часть войска из-за этого пострадает, тогда ему не повезет вдвойне: к полученному сроку добавится новое наказание. В таком случае проще во время войны отсидеть 4 месяца и быть свободным навсегда. На все вопросы и сомнения С. Ю. Витте великий князь Николай Николаевич ответил весьма привлекательным предложением: С. Ю. Витте перевозит армию на фронт — туда и обратно — без всяких аварий и несчастных случаев, а он, в свою очередь, позаботится о том, чтобы его августейший брат император Александр II уничтожил решение Каменец-Подольского суда. С. Ю. Витте не смог отклонить столь высокое попечительство и согласился на это заманчивое предложение.

Театр военных действий на период войны обеспечивался бесперебойно усердием С. Ю. Витте и его сотрудников. У него не было желания произвести на кого-либо впечатление, лишь потребность в выполнении своего долга и желание оградить себя от ненужных бедствий. Бесспорно, его не подводило присущее ему тщеславие и даже чувство некоего превосходства. Реальность состояла в том, что для него не было неразрешимых задач, он мог все переосмыслить, переделать заново либо создать то, что до него никто не делал. Притом что молодые годы помогали ему преодолевать сущностные трудности, он блестяще справлялся с военными перевозками, в его характере развивалась способность принимать ответственные решения, порой рискуя своей репутацией, он уверенно шел к намеченной цели. Вряд ли в какой-либо другой области, кроме железной дороги, С. Ю. Витте смог видеть цельную картину жизни государства: от императора до простого солдата, и именно на «чугунке» он получил пригодившиеся ему позднее навыки и опыт.

Дальнейшее движение по службе во многом определялось не столько профессиональными компетенциями, сколько умением выявлять проблемные места в железнодорожной отрасли. Его отличало от других руководителей отрасли то, что он мог погружаться в проблему, брать на себя ответственность и преодолевать трудности, стоящие перед ним. Казалось, что кроме С. Ю. Витте никто не мог изменить существующий несовершенный порядок, и только его умение и видимая легкость решения проблем могли исправить ситуацию. Рождение нового типа управленца происходило на глазах у всех, кто с ним

работал, однако многие не замечали или не хотели замечать, что являются очевидцами становления крупного специалиста железнодорожной индустрии.

Трудность заключалась в том, что не было каких-либо рекомендаций по перевозке войск. Планы мобилизации и комплектации воинских частей, возможно, были в Главном штабе, но их никто не видел. План должен был включать новый алгоритм железной дороги: расписание по часам и минутам прибытия и отбытия поездов, но желаемый хронометр так скоро не мог заработать. И вот напрямую в один узел завязались все проблемы: те паровозы и вагоны, которые должны были прийти, не приходили, прибывали в вагонах отдельные кавалерийские части, затем откуда ни возьмись появились новобранцы и лошади, их нужно было переправить на фронт, а передвижных составов не было, и они не могли откуда-то появиться. С каждым днем становилось все труднее и безнадежнее. С. Ю. Витте, глядя на такую неразбериху, решительно разрубил гордиев узел, не дожидаясь ни от кого никаких указаний, самостоятельно стал отдавать нестандартные распоряжения. Одним словом, исключительно опытным путем С. Ю. Витте рассчитал, что не следует одновременно использовать двойную лошадиную силу в одном и том же направлении, сложение коэффициентов полезной тягловой силы паровоза и лошадей в одном месте казалось слишком расточительным для военного времени. С. Ю. Витте, прежде всего, выгрузил кавалерийские части из вагонов, которые прибыли в Жмеринку, и отправил их своим ходом в Кишинев. Расчет состоял в том, что кавалерия сможет проскакать своим ходом до следующей станции, используя натуральную мощность лошадиных сил, при этом повышалась мощность перевозок солдат, поскольку происходило увеличение свободных вагонов. Следующее его распоряжение стало логичным продолжением первого: солдат-новобранцев разместили в освободившиеся от кавалерии вагоны и беспрепятственно отправили на фронт. Весьма просто и оригинально, при этом никто не пострадал, а на станции был ликвидирован затор. В порыве патриотической любви к стране, к монархии, к ее воинству и солидарности с сербами он ускоряет отправку новобранцев, понимая, что рискует не вопреки, а благодаря своей профессиональной интуиции, не оглядываясь на свое условное заключение.

Другим, не менее интересным примером стало решение проблемы по нехватке паровозов и машинистов. На европейских железнодорожных магистралях каждый машинист имел свой паровоз, следователь-

но, работа паровоза была связана с работой машиниста. То есть паровоз в состоянии работы может находиться, пока физическое состояние машиниста позволяет его двигать. С. Ю. Витте качественно соотносит время работы машиниста и время его отдыха; получается, если не работает машинист, то не работает и поезд. Издержки в том, что паровоз может работать без отдыха, но он стоит в бездействии — нет машиниста, так как он отдыхает и в сутках может работать ограниченное количество часов. Что же получается, если машинист не связан с паровозом, то из 24 часов 20 часов в сутки паровоз может двигаться (4 часа потребуется на чистку, заливку воды и заправку топлива), если же машинист связан с паровозом, то паровоз из 24 часов может двигаться только 10, остальное время паровоз стоит. Проанализировав ситуацию, С. Ю. Витте вводит новую систему движения в техническую практику российских железных дорог. У него возникает идея о необходимости менять на станциях машинистов, исходя из того, что машиниста заменить другим машинистом легче, чем найти паровоз. С. Ю. Витте признается, что он не имел понятия, что в Америке уже существовала такая система передвижения, но он пришел к такому решению из-за острой необходимости. Как управленец С. Ю. Витте в рассуждениях использовал свою базовую подготовку: применил логику и математические знания, показав, как он вел свои рассуждения в решении государственной задачи. Практика смены машинистов на станциях сохраняется до сих пор и является положительной динамикой в обслуживании железных дорог. Компетенции С. Ю. Витте в железнодорожной индустрии достигли компетенций международного уровня, хотя он не был специалистом железных дорог.

Безусловно, из воспоминаний С. Ю. Витте Тилигульская катастрофа не исчезла, он думал о ней не в качестве судебного фактора, случившегося в его жизни, но в качестве совершенствования технических средств для безопасного передвижения. Он понимал, что войска везли с разных сторон России, причем все поезда опаздывали, поэтому невозможно было их отправлять дальше по расписанию. С. Ю. Витте решил отправлять поезда днем, что давало возможность установить некое регулируемое правило движения, например, когда отправлялся один поезд, то следом за ним шел другой, который отправлялся через 15–20 минут. Этот принцип, безусловно, имел полезность там, где была установлена семафорная сигнализация, которая предупреждала последующий поезд, на каком расстоянии находится впереди идущий поезд. По замечанию С. Ю. Витте, как раз такой порядок являлся

правильным движением. К сожалению, ему приходилось приспосабливать правила передвижения поездов к ситуации, хотя общие правила требовали, что, где один путь, следует пускать только один поезд, пока поезд не достигнет следующей станции. Однако С. Ю. Витте вынужден был отправлять поезда друг за другом, иначе существовал риск остановить передвижение армии, что могло сказаться на военных действиях.

Для С. Ю. Витте неожиданностью становится быстрая реакция жалобу по эпизоду отправки кавалерии на лошадях в Жмеринку, вот тут власти среагировали мгновенно и даже начали проводить расследование. Расследование было поручено сотруднику военного министерства генерал-лейтенанту М. Н. Анненкову (1835–1899), который посчитал действия С. Ю. Витте крайне произвольными, но своевременными, указав, что единственное, за что С. Ю. Витте может отвечать, так только за превышение власти. По его представлению, подобные распоряжения мог делать лишь главнокомандующий, но не начальник движения железных дорог. Расследование прекратили, С. Ю. Витте не был обвинен и продолжил заниматься перевозкой солдат.

Вскоре С. Ю. Витте вновь превышает свои полномочия и оказывается в поле внимания своих недоброжелателей. В Яссах он проводит буквально свою спецоперацию во имя спасения русских воинов, раненных на полях сражений. Так, когда раненых стали привозить в Яссы, то возник вопрос о срочной их транспортировке на поезда и дальнейшем отправлении на родину в госпитали. К раненым прибыли роскошно обустроенные санитарные поезда, таких составов было всего 4–5 (вместимостью 30–40–50 чел.), два из них были собраны императрицей Марией Александровной и ее невесткой — цесаревной Марией Федоровной. Однако эти поезда не могли полностью обеспечить перевозку раненых солдат, но других поездов не было. С. Ю. Витте мог погрузить в респектабельные санитарные поезда максимум 300 чел. Между погрузкой и отправкой в Россию оставшиеся лежать на перроне раненые должны были ожидать возврата санитарных поездов через две недели. Более того, чтобы перевезти то громадное количество солдат, скопившееся на перроне в Яссах, потребовалось бы более 50, а не 5 вагонов [1, с. 109]. Раненые в ожидании отправки в госпитали лежали на соломе, заполняя собою территорию перрона: многим нужна была срочная помощь, а часть умирала, так ее и не дождавшись.

В этой критической ситуации С. Ю. Витте находит прагматический выход: раненые не должны умирать на перроне, они должны срочно

быть отправлены на родину в госпитали. Он подгоняет товарные вагоны, кладет в них солому и решает всех перевезти на соломе домой, благо дело было летом. Таким образом, Россия могла в день получать по несколько тысяч раненых, что помогало своевременно оказывать им помощь. Однако нашлись люди, которые обвинили С. Ю. Витте в том, что он переправляет раненых как бревна, но не как людей. Снова появился генерал-лейтенант М. Н. Анненков, его расследование в отношении действий С. Ю. Витте привело к выводу, что лучше в товарных вагонах и на соломе раненых отправлять для выживания в Россию, чем оставлять их на соломе умирать в Яссах [1, с. 109].

Безусловно, С. Ю. Витте военную кампанию 1877–1878 гг. провел с риском для себя, но при этом получил ценный опыт самостоятельной работы на железной дороге, приобрел имя авторитетного начальника движения поездов, сумев при примитивных средствах разумно использовать железную дорогу на полную мощь, обеспечивая театр военных действий новобранцами. За время Русско-турецкой войны в силу своего неумного характера и ответственности за порученное дело С. Ю. Витте заслужил уважительное отношение главнокомандующего русской армии великий князь Николай Николаевич старший, брата императора Александра II.

Война заканчивалась, Александр II вернулся с войны и находился в Ялте. С фронта возвратился и главнокомандующий русской армии великий князь Николай Николаевич, и в жизни С. Ю. Витте произошли перемены. Во-первых, он получил телеграмму (как и Н. М. Чихачев) от военного министра графа Д. А. Милютин (1816–1912), находящегося в Ялте при Александре II. В ней содержалось сообщение о том, что по рапорту великого князя Николая Николаевича, беря во внимание успешные перевозки новобранцев действующей армии на линию фронта и обратно раненых солдат, Государь Император Александр II повелел отменить решение Каменец-Подольского окружного суда о назначении тюремного наказания С. Ю. Витте и Н. М. Чихачеву за Тилигульскую катастрофу и указал не приводить его к исполнению [1, с. 112]. Исходя из этого, С. Ю. Витте посчитал, что дело, наконец, завершилось и можно свободно вздохнуть. Иного исхода С. Ю. Витте и не ожидал, наконец, Тилигульскую катастрофу можно считать делом оконченным. Тем более что с благоволения вел. кн. Николая Николаевича старшего он получил место начальника Эксплуатационного отдела Юго-Западных дорог при Правлении в Петербурге, которое обслуживало юго-западные ветви железных дорог, в том

числе и одесское направление. Во-вторых, генерал-лейтенант М. Н. Анненков, который дважды расследовал жалобы на С. Ю. Витте, рекомендовал ему поступить в Особую высшую комиссию по исследованию железных дорог России под председательством графа Э. Т. Баранова (1811–1884), которая действовала в Петербурге с 1876 г. Истории, связанные с именем С. Ю. Витте, помогли ему увидеть в молодом управляющем толкового специалиста по движению поездов. Будучи заведующим передвижением войск всей империи, он одновременно являлся управляющим комиссии, которую возглавлял Э. Т. Баранов. Именно М. Н. Анненков склонил С. Ю. Витте к переезду из Одессы в столицу.

Начинающий чиновник временно переехал в Петербург, тем самым он решал свои личные дела, которые заставляли его переменить место жительства. У него возник роман с дочерью отставного штабс-ротмистра А. И. Иваненко — Надеждой Спиридоновой, с которой он познакомился в Одессе. Приехав в Петербург, он поселился на Троицкой улице, что начиналась от Невского проспекта, затем к нему приехала будущая жена Надежда Андреевна, и в порыве любви он обвенчался с ней 29 июня 1879 г. во Владимирской церкви.

Нет сомнений, что С. Ю. Витте всю жизнь преследовала неминуемая участь быть или оставаться виновником неизбежных обстоятельств, которые сцеплялись вокруг него таким образом, что он всегда находился в центре грандиозных событий. Хотя он пытался избегать публичности, но начальный период столичной жизни омрачился новым всплеском старой истории. Помимо воли самого С. Ю. Витте вокруг его имени в Министерстве юстиции стал раскручиваться необъяснимо загадочный сценарий по поводу его ареста. Однажды ночью к нему домой пришли жандармский офицер, полицейские, городовые и объявили, что им приказано его арестовать и привезти в Зимний дворец. Причину ареста никто ему не предъявил. И только в Зимнем дворце комендант Адельсон объявил, что вчера император Александр II приказал арестовать Николая Матвеевича Чихачева и посадить его под домашний арест (в то время он жил в Европейской гостинице) на две недели, а С. Ю. Витте с таким же сроком отправить на гауптвахту. Услышав фамилию Н. М. Чихачева, Витте догадался, что Тилигульская катастрофа вновь кому-то не дает покоя, поэтому ее вытащили на свет. Причем о деле по поводу крушения воинского состава вспомнили по истечении четырех лет, и забытый приговор суда неожиданно настигает С. Ю. Витте уже на берегах Невы. Из Зимнего

дворца С. Ю. Витте отвезли на гауптвахту. Через несколько часов к нему явился все тот же известный генерал-лейтенант М. Н. Анненков, который разбирался с жалобами на С. Ю. Витте по перевозке новобранцев и раненых солдат в Русско-турецкую войну. Он объяснил С. Ю. Витте, что после возвращения с войны в Петербург император Александр II принял министра юстиции Д. Н. Набокова, заступившего на эту должность в 1878 г. На первом же докладе министр юстиции доложил, что считает крайне неправильным, когда по докладу главнокомандующего вел. кн. Николая Николаевича и военного министра Д. А. Милютина отменено решение Каменец-Подольской судебной палаты по Тилигульской катастрофе. Министр юстиции апеллировал к утверждению, что решение суда не может отменяться по докладу военных. К тому же Д. Н. Набоков подчеркнул, что и государь император не имел право отменять судебного решения, поскольку со своей стороны Его Величество мог лишь помиловать виновников. Эти точки зрения министра юстиции были поддержаны наследником цесаревичем Александром Александровичем (будущим императором Александром III). Набоков прибегнул к последнему вескому доказательству — к общественному мнению, объясняя, что оно также крайне возмущено и не может примириться с тем, что по Тилигульской катастрофе никто не был наказан — один виновник сбежал, в отношении двоих (в виду имелись — М. Н. Чихачев и С. Ю. Витте) решение суда было отменено. Государь император Александр II, видимо, посчитал эти утверждения правильными, но своего решения не стал отменять: это его право миловать или наказывать, ведь кроме него — выше только Бог, никто не имеет права оспаривать его собственные решения, даже он сам. Александр II нашел выход и предложил компромиссный вариант между теми, кто просил отменить приговор, и теми, кто требовал исполнения решения суда. Его Величество повелел наказать виновников чисто по-царски, то есть «по-отечески»: Н. М. Чихачева посадили под домашний арест, а С. Ю. Витте отправили на две недели на Сенную площадь, на гауптвахту. Однако с С. Ю. Витте история на этом не закончилась. По поводу ареста С. Ю. Витте взбунтовался его начальник по Высочайшей комиссии граф Э. Т. Баранов. Его не устраивало, что работа комиссии вдруг остановится на две недели. Хотя в комиссию были привлечены известные юристы А. Ф. Кони и Н. А. Неклюдов, С. Ю. Витте являлся единственным специалистом, кто обладал опытом работы на железной дороге и квалифицированно составлял для комиссии «Положение

о полевом управлении железных дорог». Неожиданное заключение на гауптвахту С. Ю. Витте затрудняло не только работу по написанию важного документа, но и нарушало сроки его опубликования. Будучи с детства личным другом и советником Александра II, граф Э. Т. Баранов имел легкий доступ к императору и мог бывать у него в любое время. Когда он приехал к императору и доложил, что С. Ю. Витте крайне необходим ему для работы в комиссии, то через три дня последовало новое Высочайшее повеление о содержании С. Ю. Витте под стражей [1, с. 104–106, 116–117].

Итак, Витте по велению императора, вопреки судебному решению первоначально был полностью освобожден от тюремного заключения на 4 месяца, по второму предписанию император «по-отечески», чисто символически определил срок наказания — отсидеть две недели на гауптвахте, буквально за вторым личным судом императора следует третий его указ — в течение двух недель сочетать гауптвахту с его работой над Положением в комиссии графа Э. Т. Баранова. Это означало, что с утра С. Ю. Витте должен был ходить на службу, а вечером в обязательном порядке возвращаться со службы на Сенную площадь, где предписано было проводить ночи на гауптвахте.

Все эти манипуляции с наказанием происходили под воздействием как покровителей С. Ю. Витте, так и сторонников Фемиды. Участие С. Ю. Витте в Особой комиссии по написанию Положения оказалось для него благотворным. Благодаря участию в комиссии графа Э. Т. Баранова удалось избежать полного срока отбывания судебного решения. После принятия и опубликования Положения его называли «Барановским», хотя у предводителя, возглавляющего государственную комиссию, не было никаких понятий о железнодорожной индустрии. Что же касается участия С. Ю. Витте в написании этого важного документа для использования в управлении железнодорожной промышленностью и той трагедии, которую он переживал в момент создания Положения, то об этом никто не вспоминал.

Безусловно, интенсивная рельсовая перевозка людей и военного оборудования, которую осуществлял С. Ю. Витте на железной дороге в драматический период страны, не могла не оказаться в орбите внимания царской династии России, он был замечен, ему стали покровительствовать. В последующие годы покровительство вел. кн. Николая Николаевича старшего над С. Ю. Витте станет как бы «фамильным завещанием» и перейдет к его сыну — вел. кн. Николаю Николаевичу младшему. В критический, революционный момент для монархии

страх перед революцией решительно объединит С. Ю. Витте с вел. кн. Николаем Николаевичем младшим, они окажутся рядом при подписании Николаем II Манифеста 17 октября 1905 г.

После истории с гауптвахтой С. Ю. Витте прожил с женой в Петербурге почти два года. Затем получил назначение в Киев и принял место начальника эксплуатации Юго-Западных железных дорог в целях повышения их качества управления на месте. С. Ю. Витте согласился на это предложение правления, хотя оно выдвигало его на должность управляющего, тем не менее Министерство путей сообщения не поддержало инициативу правления назначить С. Ю. Витте на должность управляющего Юго-Западным направлением. Кандидатура С. Ю. Витте была не утверждена лишь по той причине, что он не имел профессионального образования и не являлся инженером путей сообщения. На это место был принят специалист, а С. Ю. Витте стал служить на вторых ролях. Несмотря на такое положение, он стремительно начал самостоятельно реорганизовывать процесс управления, и вскоре Юго-Западные железные дороги получили централизацию власти, которой ранее не было, и работали по его личному плану [1, с. 117].

Литература

1. Из архива С. Ю. Витте : воспоминания. Т. 1. Кн. 1: Рассказы в стенографической записи / редкол.: Б. В. Ананьич [и др.]. — СПб. : Дмитрий Буланин, 2003. — 523 с.
2. *Суворый А.* 15 мая 1900. Юго-Западная железная дорога [Электронный ресурс]. — URL: <https://prosa.ru>>2020/06/01 (дата обращения: 09.11.2022).

Чекалев А. А., Хлобыстова А. О.

Анализ личностных особенностей пользователя в контексте задачи найма персонала

Введение

Выбор карьеры и образовательной траектории для ее получения имеет далеко идущие последствия, как для отдельно взятого индивида, так и для развития страны в целом.

Для современного человека одной из актуальных проблем остается проблема профессионального самоопределения. Статистика по распределению выпускников, окончивших высшие образовательные организации, свидетельствует о том, что более половины из них работают не по полученной специальности [4]. При этом проблема профориентации актуальна не только для молодежи: согласно [1; 3] большинство россиян недовольны своей нынешней профессией и планируют сменить ее, а в качестве одной из ключевых причин возникшей неудовлетворенности отмечают неверный выбор специальности при поступлении в среднее специальное или высшее учебное заведение.

Для организаций грамотный выбор карьеры соискателями также играет важную роль, в частности при принятии кадровых решений: для отбора сотрудников на работу, их развития и продвижения по службе, борьбы с текучестью кадров и т. д. Потому как люди, работающие по той профессии, которая соответствует их интересам и особенностям, как правило, имеют высокую производительность труда. Так все чаще при приеме на работу личностные особенности человека играют не менее важную роль, чем профессиональные навыки соискателя. В частности, за 2021 г. одной из наиболее популярных причин отказа при приеме на работу стало несоответствие личных качеств кандидата корпоративной культуре организации [2].

Таким образом, важным является определение личностных особенностей индивида, в частности его социально-профессиональной направленности. Вместе с тем существующие методы профилирования не всегда могут быть эффективно использованы для решения данных задач. Традиционные методики проведения профориентационной диагностики базируются на прохождении различных психологических опросников, которое занимает существенное время, а также может

дать различного рода искажения. Один из способов решения данной проблемы заключается в автоматизации профориентационных оценок. Такой подход может стать вспомогательным инструментом для экспертов-консультантов в области построения карьеры, HR-специалистов, которым необходимо правильно выбрать кандидатов, подходящих на вакансию, а также поможет получить первичное представление о себе тем, кто находится в процессе профессионального самоопределения или перепрофориентирования.

Релевантные работы

Среди научных публикаций российских авторов на момент написания статьи была найдена только одна, в которой описывается программное решение, предсказывающее профориентационные предпочтения пользователей на основе методов искусственного интеллекта [11]. Однако авторы описывают только интерфейс данной системы, не раскрывая вопросы разработки предсказательных моделей, что не дает возможности повторить описанный результат. Задачи предсказания профориентационных характеристик по анкетным данным пользователей были описаны в [6]–[8; 10], полученные в них методы и модели полезны для цели текущего исследования, однако они лишь частично покрывают рассматриваемые вопросы.

В работах [5; 12] исследуются взаимосвязи между личностными параметрами модели «Большой пятерки» и профессиональной направленностью по теории Голланда (типология RIASEC). Согласно полученным в [5; 12] результатам, указанные взаимосвязи существуют, что дает возможность провести последующие исследования, в том числе по построению моделей машинного обучения, которые по параметрам модели «Большой пятерки» могли бы предсказывать тип профессиональной направленности. Построение такого рода моделей и стало вопросом исследования текущей статьи.

Постановка задачи

Настоящая статья направлена на решение проблемы отсутствия инструментов, помогающих в принятии решений в задачах найма персонала за счет автоматизации оценки типа профессиональной направленности. Одним из шагов к решению данной проблемы являет-

ся построение моделей машинного обучения, которые могли бы по неким входным данным относить индивида к тому или иному типу социально-профессиональной направленности. В качестве таких входных данных в рамках настоящей статьи предлагается использовать результаты экстракороткой методики измерения шкал «Большой пятерки». Таким образом, целью настоящей статьи стало улучшение процесса найма персонала через выявление профессионально-карьерных устремлений за счет построения моделей мультиклассовой классификации на основе личностных особенностей.

Полученные результаты

Для достижения поставленной цели был использован набор данных, находящийся в открытом доступе [9]. Этот набор содержит 145 828 записей, которые представляют собой ответы на 48 вопросов из теста по методике Голланда (RIASEC), результаты экстракороткой методики измерения шкал «Большой пятерки», а также персональную информацию респондента, которой он согласился поделиться. Для анализа данных о личностных характеристиках индивидов и их профессиональных направленностях из исходного набора были выбраны следующие столбцы:

- R1–C8 — каждый из этих столбцов соответствует одному из 6 классов личностных особенностей RIASEC. Пользователю предлагалось ответить на вопрос: «Насколько Вы хотите выполнять описанное задание?» для 48 заданий (по 8 заданий в каждом из 6 классов), поставив оценку от 1 до 5;

- TIPI1–TIPI10 — результаты экстракороткой методики измерения шкал «Большой пятерки», в которую входят экстраверсия, открытость, доброжелательность, добросовестность, невротизм. В качестве ответа принималась оценка от 1 до 7 на вопрос «Я вижу себя как...».

Фрагмент анализируемого набора данных представлен в табл. 1.

Таблица 1

Исходный набор данных

Название	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	I1	I2	...	TIPI8	TIPI9	TIPI10
0	3	4	3	1	1	4	1	3	5	5	...	6	6	5
1	1	1	2	4	1	2	2	1	5	5	...	4	6	1
2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1	...	1	5	3

Окончание табл. 1

Название	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	I1	I2	...	TIP18	TIP19	TIP110
3	3	1	1	2	2	2	2	2	4	1	...	2	3	6
4	4	1	1	2	1	1	1	2	5	5	...	5	4	7
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
145 823	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	...	5	5	4
145 824	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	...	1	7	1
145 825	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	...	1	6	4
145 826	3	4	4	5	2	4	4	3	3	4	...	6	5	5
145 827	2	4	1	4	2	3	1	4	4	4	...	3	6	1

Источник: авторский фрагмент набора данных.

Предобработка данных

Для того чтобы создать модель машинного обучения, необходимо выполнить предобработку данных. Первым этапом предобработки было удаление недопустимых значений. Столбцы R1–C8 и TIP11–TIP110 могут принимать значения от 1 до 5 и от 1 до 7 соответственно. Поэтому, если было найдено значение, не входящее в эти диапазоны, то строка с этим значением удалялась. В исходном наборе данных нередко встречались строки, содержащие значение 0. После фильтрации таких строк получилось, что набор данных сократился более чем на 10 000 записей.

Затем для столбцов R1–C8 было выполнено суммирование по одинаковым классам. Это сделано из-за того, что в результате модель должна по личностным характеристикам предсказывать профессиональную наклонность, выраженную одним из классов RIASEC. Пример из первых 10 строк набора данных, полученный после удаления недопустимых значений и суммирования, представлен в табл. 2.

Таблица 2

Исходный набор данных

Название	R	I	A	S	E	C
0	20	33	27	37	16	12
1	14	35	19	22	10	10
2	9	11	11	30	24	16

Окончание табл. 2

Название	R	I	A	S	E	C
3	15	21	27	20	25	19
4	13	36	34	37	20	26
5	25	32	37	34	13	17
6	18	22	21	20	16	21
7	16	32	26	31	25	20
8	8	11	8	20	8	18
9	19	17	26	30	24	29

Источник: авторский фрагмент набора данных.

После суммирования для каждой записи было найдено максимальное значение среди всех классов. В связи с тем, что в одной записи могло быть несколько совпадающих максимальных значений, были разработаны функции, способные правильно определить максимум. Для столбцов TИPI1–TИPI10 была выполнена стандартизация и нормализация. После чего были рассмотрены зависимости между столбцами и исключена мультиколлинеарность. Корреляции для столбцов TИPI1–TИPI10 представлены в табл. 3.

Таблица 3

Корреляционная таблица для столбцов TИPI1–TИPI10

Название	TИPI1	TИPI2	TИPI3	TИPI4	TИPI5	TИPI6	TИPI7	TИPI8	TИPI9	TИPI10
TИPI1	1,00	0,06	0,15	–0,16	0,27	–0,53	0,21	–0,09	0,14	–0,13
TИPI2	0,06	1,00	–0,05	0,21	–0,02	–0,04	–0,22	0,11	–0,18	0,05
TИPI3	0,15	–0,05	1,00	–0,15	0,12	0,01	0,14	–0,43	0,30	–0,02
TИPI4	–0,16	0,21	–0,15	1,00	–0,15	0,16	0,01	0,20	–0,50	0,08
TИPI5	0,27	–0,02	0,12	–0,15	1,00	–0,13	0,14	–0,01	0,15	–0,23
TИPI6	–0,53	–0,04	0,01	0,16	–0,13	1,00	–0,01	0,03	0,03	0,12
TИPI7	0,21	–0,22	0,14	0,01	0,14	–0,01	1,00	–0,08	0,13	–0,09
TИPI8	–0,09	0,11	–0,43	0,20	–0,01	0,03	–0,08	1,00	–0,24	0,07
TИPI9	0,14	–0,18	0,30	–0,50	0,15	0,03	0,13	–0,24	1,00	0,00
TИPI10	–0,13	0,05	–0,02	0,08	–0,23	0,12	–0,09	0,07	0,00	1,00

Источник: авторский фрагмент набора данных.

По таблице видно, что наиболее взаимосвязанными столбцами в представленном наборе данных являются столбцы TИPI1 и TИPI6, TИPI3 и TИPI8, TИPI4 и TИPI9. Для этих столбцов был применен метод главных компонент (PCA) с целью понижения размерности и взаимосвязи столбцов.

Таблица 4

Корреляционная таблица для столбцов TИPI после применения PCA

Название	TИPI1_6	TИPI3_8	TИPI4_9	TИPI2	TИPI5	TИPI7	TИPI10
TИPI1_6	1,00	0,09	0,14	−0,06	−0,23	−0,13	0,14
TИPI3_8	0,09	1,00	0,30	0,10	−0,07	−0,13	0,05
TИPI4_9	0,14	0,30	1,00	0,23	−0,18	−0,07	0,05
TИPI2	−0,06	0,10	0,23	1,00	−0,02	−0,22	0,05
TИPI5	−0,23	−0,07	−0,18	−0,02	1,00	0,14	−0,23
TИPI7	−0,13	−0,13	−0,07	−0,22	0,14	1,00	−0,09
TИPI10	0,14	0,05	0,05	0,05	−0,23	−0,09	1,00

Источник: авторский фрагмент анализа данных.

Обучение модели

В качестве метрик для сравнения моделей машинного обучения были выбраны ассигасу и f1-score weighted. Выбор первой метрики обусловлен тем, что это наиболее простой и распространенный вариант сравнения моделей. А именно ассигасу показывает долю правильно предсказанных классов относительно всех ответов. В свою очередь, f1-score weighted объединяет метрики presicion и recall. При этом presicion показывает, насколько можно доверять модели, когда она предсказывает объект как положительный результат, а recall измеряет способность модели находить все положительные результаты в наборе данных. В отдельности эти метрики описывают модель только с одной стороны, а рассмотрение f1-score дает возможность их объединения и, как следствие, комплексного учета. Weighted же означает, что каждый класс при вычислении метрики имеет свой вес.

После чего к преобразованным данным были применены модели машинного обучения. В табл. 5 отражены обученные модели и рассчитанные метрики.

Таблица 5

Сравнение примененных моделей машинного обучения

Модель	Accuracy	F1-score weighted
DecisionTreeClassifier	0.2713	0.2735
GaussianNB	0.3925	0.3359
KNeighborsClassifier	0.3086	0.2989
GradientBoostingClassifier	0.4054	0.3464
LogisticRegression	0.4024	0.3411
MLPClassifier	0.4045	0.3446
XGBClassifier	0.4055	0.3468

Источник: авторский фрагмент результатов машинного обучения.

В итоге наилучшие результаты показали модели, обученные на основе алгоритмов XGBClassifier и GradientBoostingClassifier. Согласно полученным результатам, модель находит верный ответ в 40% случаев. В дальнейшем для увеличения точности модели планируется расширить число входных параметров за счет учета демографических характеристик.

Заключение

Таким образом, в работе была рассмотрена задача улучшения процесса найма персонала через выявление профессионально-карьерных устремлений за счет построения моделей мультиклассовой классификации на основе личностных особенностей. По результатам исследования было выявлено, что наилучшие результаты демонстрируют модели XGBClassifier и GradientBoostingClassifier. Практическая значимость полученных результатов заключается в развитии области профориентационной диагностики за счет применения методов искусственного интеллекта и способствует созданию рекомендательной системы для организаций работы с персоналом и принятия кадровых решений.

Благодарности

Работа выполнена в рамках проекта по государственному заданию СПб ФИЦ РАН № FFZF-2022-0003, поддержана Санкт-Петербургским государственным университетом, проект № 75254082.

Литература

1. Бремя перемен: почти три четверти россиян хотят сменить профессию [Электронный ресурс] // Известия. — URL: <https://iz.ru/970936/anna-ivushkina/bremia-peremen-pochti-tri-chetverti-rossiian-khotiat-smenit-professiiu> (дата обращения: 10.11.2022).
2. Исследование причин отказов в принятии на работу [Электронный ресурс]. — URL: <https://spb.hh.ru/article/28942?customDomain=1> (дата обращения: 23.11.2022).
3. Почти половина россиян планируют сменить профессию в 2021 году [Электронный ресурс] / Артем Геодакян // ТАСС. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/11015407> (дата обращения: 10.11.2022).
4. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2022 : стат. сб. // Росстат / И. А. Волкова, В. Е. Гимпельсон, З. Ж. Зайнуллина [и др.] ; под общ. ред. К. Э. Лайкам. — М., 2022. — С. 85.
5. *Batista J. S., Gondim S. M. G.* Personality and Person-Work Environment Fit: A Study Based on the RIASEC Model // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. — 2022. — Vol. 20. — № 1. — P. 719. DOI: 10.3390/ijerph20010719.
6. *Bogacheva E., Tatarenko F., Smetannikov I.* Predicting Vocational Personality Type from Socio-demographic Features Using Machine Learning Methods // 2020 International Conference on Control, Robotics and Intelligent System. — 2020. — P. 93–98. DOI: 10.1145/3437802.3437819.
7. *Dağıstanlı Ö., Erbay H., Kör H., Yurttakal A. H.* Reflection of people's professions on social media platforms // *Neural Computing and Applications*. — 2022. — P. 1–12. DOI: 10.1007/s00521-022-07987-8.
8. *Gunawardena A. D. A., Meyer R. R., Kularatna T., Samaranyake S., Gunawardena R. H.* Interest-Aligned System for College Degree Planning and Career Path Selection // *SN Computer Science*. — 2022. — Vol. 3. — № 3. — P. 1–16. DOI: 10.1007/s42979-022-01107-y.
9. Holland Code (RIASEC) Test Responses [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kaggle.com/datasets/lucasgreenwell/holland-code-riasec-test-responses?datasetId=684300&sortBy=dateRun&tab=bookmarked> (дата обращения: 06.12.2022).
10. *Kircaburun K., Alhabash S., Tosuntaş Ş. B., Griffiths M. D.* Uses and gratifications of problematic social media use among university students: A simultaneous examination of the Big Five of personality traits, social media platforms, and social media use motives // *International Journal of Mental Health and Addiction*. — 2020. — Vol. 18. — № 3. — P. 525–547. DOI: 10.1007/s11469-018-9940-6.
11. *Kiselev P., Feshchenko A., Matsuta V., Bogdanovskaya I.* Career robot for managing college major choice // *Proceedings of INTED2020*. — Heliyon. — 2022. — Vol. 8. — № 6. — P. e09664. DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e09664.
12. *Usslepp N., Hübner N., Stoll G., Spengler M., Trautwein U., Nagengast B.* RIASEC interests and the Big Five personality traits matter for life success — But do they already matter for educational track choices? // *Journal of personality*. — 2020. — Vol. 88. — № 5. — P. 1007–1024. DOI: 10.1111/jopy.12547.

Эйрих М., Олисеенко В. Д., Абрамов М. В.

Цифровые следы пользователя и его роль в команде проекта

Введение

Успех проекта часто определяется социальными факторами, а роль технических способностей и навыков может оказаться вторичной [9]. В связи с этим на рынке труда возникает повышенный спрос на специалистов, умеющих работать в команде. Это подтверждается тем, что на собеседованиях часто компании оценивают кандидатов не только по наличию определенных знаний и навыков, но и по тому, насколько хорошо тот или иной человек впишется в существующую команду и сможет ли он выстроить эффективное взаимодействие с остальными участниками проекта. Так, например, в компаниях [3; 7] одним из этапов собеседования является интервьюирование с потенциальной командой.

Вопросы управления проектом тесно связаны с созданием команды. Традиционно учитываемые факторы [6] — уровень опыта, степень заинтересованности, личная квалификация, личные качества, знания — не учитывают взаимодействия членов команды. На должном уровне человек может быстро научиться пользоваться практически любыми технологиями, но психологическую несовместимость исправить практически невозможно. В связи с этим обострение конфликтной ситуации может осложнить коммуникацию в проекте и снизить его эффективность. Для решения этой проблемы можно обратиться за помощью к специалистам по психологии, наняв их в свою команду [5]. Этот подход, хотя и эффективен, но является очень затратным, так как привлечение других специалистов повлечет за собой дополнительные расходы. Учитывая эту патовую ситуацию, в данной статье представлено альтернативное решение, заключающееся в создании концепции автоматизированной системы оценки членов проектной команды.

Основная часть

Создать хорошую команду очень сложно по ряду причин. Во-первых, для того чтобы снизить вероятность конфликтов при формировании команды необходимо тщательно выбирать членов команды

с взаимодополняющими навыками и личностными особенностями. Также важно установить четкие роли и обязанности для каждого члена команды, а кроме того, четкие иерархию управления и процессы принятия решений. Может показаться, что сплоченность, эффективность команды — это дело удачи или совпадения характеров людей. Однако эти факторы слишком важны для продуктивной работы, чтобы доверять их удаче.

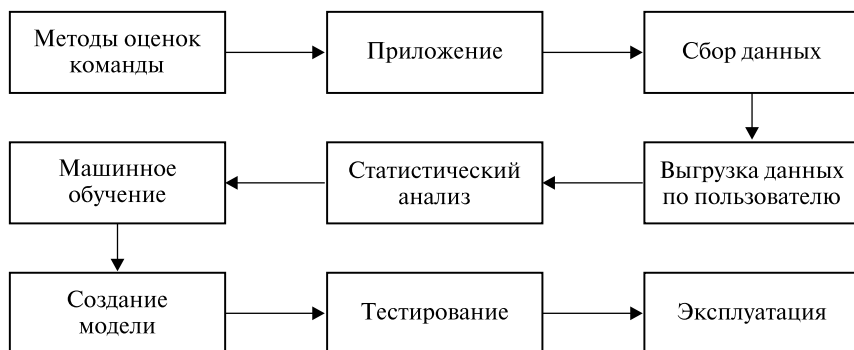
Цифровой след — данные, которые пользователи самостоятельно публикуют о себе в открытом доступе, используя социальные медиа, читая новости, совершая онлайн-покупки и множество других действий, которые можно отследить, ориентируясь на открытые источники по каждому из интернет-пользователей [4]. Сосредоточившись на цифровом следе, возможно собрать значительно больше информации о личности человека за меньшее время и с меньшими ресурсами. Важно отметить, что размер и содержание цифрового следа человека может варьироваться в зависимости от его использования интернета и объема личной информации, которой он делится в интернете.

Можно выделить три основных подхода к решению задачи извлечения информации из цифрового следа пользователя. Это подходы на основе машинного обучения, лингвистические подходы (т. е. словари и лингвистические парсеры), а также гибридный подход, соединяющий оба подхода. В современном мире информация, составляющая цифровой след, является неотъемлемой частью деятельности как организаций, так и отдельных людей. Это обуславливается большим количеством социальных медиа, которые используют люди и организации в целом. На примере социальной медиа «ВКонтакте» возможно получить достаточно большое количество данных для анализа. Например, при анализе страницы пользователя во «ВКонтакте» возможно получить некоторую информацию о нем: фотографии, список друзей, подписок, посты и т. д. С появлением и развитием цифровых технологий традиционные способы извлечения данных заменяются все более новыми методами [2; 8]. Встает задача автоматизации данного процесса.

Основными способами получения данных о проектной команде являются: анкеты с самоописанием команд, в том числе включенные в состав конкурсной документации; доступные открытые источники информации; интервьюирование участников команд. Несомненно, для того чтобы определить роль кандидата, необходимо дать оценку проектной работы. Оценка должна включать в себя оценку навыков, знаний и способностей кандидата, связанных с проектом. Кроме

того, важно учитывать опыт кандидата в работе с аналогичными проектами и его способность самостоятельно справляться с задачами. Также следует учесть понимание целей и задач проекта. Наконец, важно оценить, насколько хорошо кандидат работает с другими членами команды и как он представляет свои идеи. Оценив эти критерии, можно принять более обоснованное решение. В работе [1] была представлена удачная модель оценки проектной команды, состоящей из шести характеристик. Модель оценки команд предназначена для регистрации численной оценки состояния по этим шести характеристикам в виде графического профиля.

Метод оценки команды проекта заключается в последовательном выполнении следующих трех шагов. Первое — это определение проектной роли для каждого участника. Второе — оценка квалификаций участников проектной команды. Третьим шагом будет определение сильных и слабых сторон коллектива, его преимуществ и возможностей, а также рисков, связанных с данным коллективом.



Архитектура решения

На рисунке представлен подход к альтернативному решению текущей проблемы. Первым шагом необходимо разработать или выбрать методологию оценки члена проектной команды, т. е. тесты, которые помогут оценить отдельно взятого члена команды. Далее реализовать их в приложении для тестов в социальной сети, что поможет упростить сбор данных. Следующим шагом является извлечение и обработка данных о каждом из кандидатов в будущую команду. Одним из видов обработки является статистический анализ, который позволит нам получить из имеющихся данных дополнительную информацию о свя-

зях в извлеченных данных. Затем необходимо разработать или адаптировать алгоритм машинного обучения, который будет основным, для решения поставленной задачи. Далее данные и взаимосвязи отправляются на обучение алгоритму. Полученная система тестируется, чтобы подтвердить достоверность ее результатов. И в конце это решение может быть использовано для массового применения, решая поставленную задачу, которая заключается в автоматизации определения роли пользователя в командном проекте.

Заключение

При грамотном сотрудничестве со специалистами из различных областей, таких как социология, психология и информатика, предложенная методология позволит создать программный продукт, автоматизирующий решение проблемы определения роли человека в коллективе, снижая вероятность возникновения конфликтов при формировании команды. Что, в свою очередь, повысит эффективность и позволит добиться лучших результатов. Предлагаемая методология будет включать использование данных, собранных из различных источников, таких как онлайн-опросы, интервью и наблюдения, для описания каждого члена команды с точки зрения его навыков, личности и стиля общения. Затем эти данные будут проанализированы группой специалистов в области информатики с использованием методов машинного обучения и анализа данных для выявления закономерностей и тенденций, которые можно использовать для прогнозирования того, как разные члены команды будут взаимодействовать друг с другом.

Эксперты по социологии и психологии будут работать вместе с командой специалистов в области информатики, предоставляя информацию и рекомендации о том, как интерпретировать данные, и давать рекомендации по формированию команды. Они также помогут обеспечить учет нюансов в программном продукте, сложностей человеческого поведения и групповой динамики.

При таком подходе программный продукт сможет давать индивидуальные рекомендации по формированию команды, исходя из конкретных потребностей и целей проектной команды. Это поможет увеличить шансы на успех команды за счет сведения к минимуму потенциальных конфликтов и максимального использования сильных сторон каждого члена команды. Кроме того, такое программное обес-

печение также сможет предоставить рекомендации о том, как управлять производительностью команды и решать любые проблемы, которые могут возникнуть с течением времени.

Благодарности

Работа выполнена в рамках проекта по государственному заданию СПб ФИЦ РАН № FFZF-2022-0003; при финансовой поддержке гранта президента МК 5237.2022.1.6.

Литература

1. Комаров А. В., Слепцова М. А., Четкин Е. В. [и др.] Оценка команды исполнителей научно-технического проекта // Экономика науки. — 2017. — Т. 3. — № 4. — С. 250–261.
2. Bidargaddi N., Musiat P., Makinen V.-P., etc. Digital footprints: Facilitating large-scale environmental psychiatric research in naturalistic settings through data from everyday technologies // Molecular Psychiatry. — 2017. — No. 22(2). — P. 164–169. DOI: 10.1038/mp.2016.224.
3. Bolderston A. Conducting a Research Interview // Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences. — 2012. — No. 43. — P. 66–76. DOI: 10.1016/j.jmir.2011.12.002.
4. Golder S. A., Macy M. W. Digital footprints: Opportunities and challenges for online social research // Annual Review of Sociology. — 2014. — No. 40. — P. 129–152. DOI: 10.1146/annurev-soc-071913-043145.
5. Jordan P. J., Troth A. C. Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution // Human Performance. — 2004. — No. 17(2). — P. 195–218. DOI: 10.1207/s15327043hup1702_4.
6. Kichuk S. L., Wiesner W. H. The Big Five personality factors and team performance: Implications for selecting successful product design teams // Journal of Engineering and Technology Management — JET-M. — 1997. — No. 14(3–4). — P. 195–221. DOI: 10.1016/S0923-4748(97)00010-6.
7. Mathers N., Fox N., Hunn A. Using Interviews in a Research Project // Research Approaches in Primary Care. — 2000. — P. 113–134.
8. Micheli M., Lutz C., Büchi M. Digital footprints: an emerging dimension of digital inequality // Journal of Information, Communication and Ethics in Society. — 2018. — No. 16(3). — P. 242–251. DOI: 10.1108/JICES-02-2018-0014.
9. Pant I., Baroudi B. Project management education: The human skills imperative // International Journal of Project Management. — 2008. — No. 26(2). — P. 124–128. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.05.010.

АННОТИРОВАННЫЙ СПИСОК СТАТЕЙ

Абрамов М. В., Тулупьева Т. В., Олисеенко В. Д. Практики управления, препятствующие реализации социинженерных рисков

В работе проведен анализ современных практик управления социинженерными рисками внутри организаций. Выделены две категории таких практик — программно-технические и HR-менеджмент. К первому направлению относятся: разграничение прав доступа к информационной системе организации; контроль информационной открытости; SIEM-системы (англ. Security information and event management); системы для анализа личности сотрудников организации в социальных сетях. Ко второму направлению (HR-менеджменту, или работе с людьми) можно отнести моделирование реальных социинженерных инцидентов (пентесты), проведение тренингов и (или) обучений, а также индивидуальную работу с психологами.

Ключевые слова: социинженерные атаки, информационная безопасность, практики управления, SIEM, HR-менеджмент

Abramov M. V., Tulupyeva T. V., Oliseenko V. D. Management Practices that Prevent Social Engineering Risks

The paper analyzes current practices of managing social engineering risks within organizations. Two categories of such practices are distinguished — software and hardware and HR-management. The first area includes: delimitation of rights of access to information system of the organization; control of information openness; SEIM-systems (Security information and event management); systems for analysis of personality of employees of the organization in social networks. The second direction (HR-management or work with people) can include simulation of real socio-engineering incidents (pentests), trainings and (or) training, as well as individual work with psychologists.

Keywords: social engineering attacks, information security, management practices, SIEM, HR-management

Баранец С. Н. Система местного самоуправления в едином поле публичной власти: реформы и трансформации

Статья посвящена разъяснению позиций автора в отношении тех новых оснований для функционирования системы муниципального управления и местной власти, которые вытекают из принятой в 2020 г. системы попра-

вок в ряд статей Конституции России. Для автора важно подчеркнуть связь между федерализмом и регионалистикой в российских условиях, которая на практике реализуется именно через призму понимания и решения вопросов обустройства уровня местной власти и органов административного влияния на местные дела и проблемы. Материал носит поисковый характер и отображает некоторые подходы к исследованию политического потенциала местной власти, его особенностей и форм проявления.

Ключевые слова: местная власть, самоуправление, региональное развитие, федерализм, государственная власть, субъекты РФ

Baranets S. N. The System of Local Self-Government in a Single Field of Public Power: Reforms and Transformations

The article is devoted to explaining the author's positions regarding the new grounds for the functioning of the system of municipal government and local authorities, which follow from the system of amendments to a number of articles of the Constitution of Russia adopted in 2020. It is important for the author to emphasize the connection between federalism and regionalism in Russian conditions, which in practice is realized precisely through the prism of understanding and solving issues of arranging the level of local government and administrative influence on local affairs and problems. The material is exploratory in nature and displays some approaches to the study of the political potential of local authorities, its features and forms of manifestation

Keywords: local authorities, self-government, regional development, federalism, state power, constituent entities of the Russian Federation

Бойко Ж. В. Культурная политика в формировании современного города России

В статье анализируется культурная политика как один из видов управления, объектом внимания которого становится культурная составляющая города. Раскрываются основные тенденции в формировании современного российского города. Отмечается важность продуманной государственной культурной политики, ее стратегии, направленной на создание благоприятных условий для творческого, креативного наполнения городского пространства, на развитие города, создания его привлекательности, на сохранение культурного наследия и традиций. Приводятся примеры, раскрывающие культурный облик российских городов.

Ключевые слова: культурная политика, город, креативный город, городское пространство, культура, гуманитарная культура

Boiko Zh. V. Cultural Policy in the Formation of the Modern City of Russia

The article analyzes cultural policy as one of the types of management, the object of attention of which is the cultural component of the city. The main trends in the formation of a modern Russian city are revealed. The importance of a well-thought-out state cultural policy, its strategy aimed at creating favorable conditions for the creative, creative filling of the urban space, for the development of the city, creating its attractiveness, for the preservation of cultural heritage and traditions is noted. Examples are given that reveal the cultural image of Russian cities.

Keywords: cultural policy, city, creative city, urban space, culture, humanitarian culture

Борисова Е. Ю. Использование цифровых технологий в создании кадрового резерва

В статье дан обзор современных цифровых технологий и основных задач, решаемых с их помощью в государственном управлении. Отмечается, что на сегодняшний день наиболее популярными среди цифровых являются облачные технологии, а также рассмотрены вопросы, связанные с их развитием на российском рынке. Приведены примеры использования этих технологий российскими и зарубежными компаниями. В статье отмечается тот факт, что при активном применении облачных и цифровых технологий в управлении сложными техническими системами они крайне редко используются в управлении социально-экономическими системами. Приводится перечень наиболее востребованных отечественных облаков, отмечен тренд перевода государственных министерств и ведомств на единую облачную платформу «Гособлако». В статье также приведена модель создания кадрового резерва для структур любого уровня, разработанная на базе математической теории распознавания образов и основанная на применении технологий big data и искусственного интеллекта. Задача решена в два этапа. На первом из них на основе методов кластеризации предлагается объединить между собой наиболее схожих в смысле метрики кандидатов, на втором этапе происходит сравнение параметров кандидатов кластера с заявленными для попадания в резерв.

Ключевые слова: цифровые технологии, гибридные облака, технологии искусственного интеллекта и big data, кластеризация, метод сравнения с эталоном

Borisova E. Yu. The Use of Digital Technologies in Creating a Personnel Reserve

The article provides an overview of modern digital technologies and the main tasks solved with their help in public administration. It is noted that today the most popular digital technologies are cloud technologies, and issues related to their development in the Russian market are also considered. Examples of the use of these technologies by Russian and foreign companies are given. The article notes the fact that with the active use of cloud and digital technologies in the management of complex technical systems, they are extremely rarely used in the management of socio-economic systems. The list of the most demanded domestic clouds is given, the trend of transfer of the state ministries and departments to a single cloud platform "Gosoblako" is noted. The article also presents a model for creating a personnel reserve for structures of any level, developed on the basis of the mathematical theory of pattern recognition and based on the use of Big data technologies and artificial intelligence. The problem was solved in two stages. At the first of them, based on clustering methods, it is proposed to combine the most similar candidates in terms of metrics, at the second stage, the parameters of the cluster candidates are compared with those declared for getting into the reserve.

Keywords: digital technologies, hybrid clouds, artificial intelligence technologies and big data, clustering, standard comparison method

Векшин В. О. Модернизация подходов органов исполнительной власти Санкт-Петербурга в реализации молодежной политики в Санкт-Петербурге

В статье рассматривается необходимость модернизации молодежной политики, несмотря на недавнее принятие федерального закона «О молодежной политике в Российской Федерации». Важнейшими элементами гражданского общества в современной России являются молодежь, общественные организации, общественные и политические движения, которым необходима грантовая, субсидиарная и иная поддержка со стороны государства. В этих организациях системно и конструктивно формируется как отклик на действия власти, так и запрос на реализацию тех или иных политических и гражданских инициатив. Здесь же приведены возможные решения по модернизации подходов органов исполнительной власти Санкт-Петербурга в реализации молодежной политики.

Ключевые слова: молодежь, молодежные организации, государственная молодежная политика, модернизация молодежной политики

Vekshin V. O. Modernization of the Approaches of the Executive Authorities of St. Petersburg in the Implementation of Youth Policy in St. Petersburg

The article discusses the need to modernize youth policy, despite the recent adoption of the Federal Law "On Youth Policy in the Russian Federation". The most important elements of civil society in modern Russia are young people, public organizations, social and political movements that need grant, subsidiary and other support from the state. In these organizations, both a response to the actions of the authorities and a request for the implementation of certain political and civil initiatives are systematically and constructively formed. Here are also possible solutions for modernizing the approaches of the executive authorities of St. Petersburg in the implementation of youth policy.

Keywords: youth, youth organizations, state youth policy, modernization of youth policy

Гонтарь Н. Н. Актуальность мобилизации государственного управления Российской Федерации согласно стратегии национальной безопасности

Конституция Российской Федерации закрепляет фундаментальные ценности и принципы, которые формируют основы стратегического развития в качестве правового социального государства. Базовым документом стратегического планирования является стратегия национальной безопасности. Одним из важнейших требований к ее реализации в период проведения специальной военной операции становится единство и координация органов государственного управления согласно стратегии национальной безопасности. На сегодняшний день в специальной литературе слабо представлена проблема мобилизации муниципальных и государственных органов власти Российской Федерации. Автором статьи представлена разработка и анализ мероприятий по мобилизации государственного управления. Предлагаются такие мероприятия, как обеспечение предельной лояльности всех служащих органов муниципального и государственного управления, усиление законодательного контроля за деятельностью в сфере реализации социально-экономических и гуманитарных запросов общества с помощью электронных средств коммуникации, мотивация к разработке локальных нормативных правовых актов, направленных на социальную стабильность различных слоев населения, в том числе удовлетворение их конституционных прав и возможностей в самореализации и планомерная конституционно обоснованная поддержка программ социальной защиты членов семей служащих и мобилизованных в рамках специальной военной операции. Проведен анализ каждого из четырех пред-

ложенных мероприятий с учетом особенностей социально-политического фона. Автором делается заключение, что данный комплекс мероприятий актуализирует и мобилизует органы государственного управления и повысит эффективность и транспарентность их работы на современном этапе развития российского общества в эпоху проведения специальной военной операции.

Ключевые слова: мобилизация, государственное управление, стратегия национальной безопасности, Конституция Российской Федерации, лояльность, органы муниципального и государственного управления

Gontar N. N. The Relevance of the Mobilisation of the State Administration of the Russian Federation According to the National Security Strategy
The Constitution of the Russian Federation enshrines the fundamental values and principles forming the foundations of strategic development as a legal social state. The basic document of strategic planning is the national security strategy. One of the most important requirements for its implementation during a special military operation is the unity and coordination of government bodies according to the national security strategy. To date, the problem of mobilisation of municipal and state authorities of the Russian Federation is poorly represented in the specialized literature. The author presents the development and analysis of measures to mobilize public administration. Such measures as ensuring the utmost loyalty of all employees of municipal and state administration bodies, strengthening legislative control over activities in the field of implementing socio-economic and humanitarian needs of society using electronic means of communication, and motivation to develop local regulatory legal acts aimed at the social stability of various segments of the population, including the satisfaction of their constitutional rights and opportunities for self-realisation and systematic constitutionally justified support for social protection programmes for family members of employees and those mobilised as part of a special military operation, are proposed. The analysis of each of the four proposed measures in view of the peculiarities of the social and political background is performed. The author concludes that this set of measures actualizes and mobilises public administration bodies and will increase the efficiency and transparency of their work at the present stage of development of Russian society in the era of a special military operation.

Keywords: mobilization, public administration, national security strategy, Constitution of the Russian Federation, loyalty, municipal and state administration bodies

Есин М. С., Корепанова А. А., Сабреков А. А. Современные проблемы управления логистикой: оптимизации ресурсов при транспортировке грузов

Статья раскрывает проблемы современной российской логистики, которые обострились под влиянием введенных транспортных, таможенных и иных санкций. Многие из приведенных проблем возможно решить при общем взаимодействии участников рынка логистики и властей. Однако проблему развития автоматизированных логистических систем оптимизации издержек, несмотря на финансовую и налоговую поддержку государства, предстоит решать частным логистическим компаниям.

Переход на цифровые информационные системы в логистике является необходимой мерой для оптимизации процессов в складской, транспортной и комплексной логистике. Важным фактором достижения положительного эффекта от цифровизации является автоматизация на основе методов математического моделирования.

В данной статье описывается один из инструментов автоматизации логистических процессов — портал Cargotime.ru, на базе которого развивается автоматизированный каталог транспортных компаний. Каталог не только предоставляет данные и контакты логистических компаний, но и позволяет рассчитать примерную стоимость и сроки доставки груза одновременно в 40 компаниях России и ближнего зарубежья. При расчете стоимости используются алгоритмы эффективной упаковки грузов с целью приблизить стоимость доставки к реальной, а также механизм построения сложного, многозвенного маршрута, который позволяет оценить выгодность маршрутов с точки зрения времени и стоимости.

Ключевые слова: внутренняя логистика, внешняя логистика, проблемы логистики, разработка веб-сервисов, мультимодальные маршруты, комбинаторные оптимизации

Esin M. S., Korepanova A. A., Sabrekov A. A. Modern Problems of Logistics Management: Optimization of Resources During Cargo Transportation

The article reveals the problems of modern Russian logistics, which have worsened under the influence of the imposed transport, customs and other sanctions. Many of these problems can be solved with the joint participation of logistics market participants and the authorities. However, the problem of developing automated logistics systems to optimize costs, despite the financial and tax support of the state, will have to be solved by proprietary logistics companies.

The migration to digital information systems in logistics is a necessary measure to optimize processes in warehouse, transport and complex logistics. An important factor in achieving a positive effect from digitalization is automation based on mathematical modeling methods.

This article describes the logistics portal Cargotime.ru, on the basis of which the automated catalog of transport companies is being developed. The catalog provides not only data and contacts of logistics companies, but also allows you to calculate the approximate cost and delivery time of cargo simultaneously in 40 companies in Russia and neighboring countries. When calculating the cost, algorithms for efficient cargo packaging are used in order to bring the delivery cost closer to the real one, as well as a mechanism for constructing a complex, multi-link route that allows you to evaluate the profitability of routes in terms of time and cost.

Keywords: internal logistics, external logistics, logistics problems, web services development, multimodal routes, combinatorial optimizations

Иванюженко А. Б. Принципы «социального казначейства» и добросовестности застрахованного как предпосылки устранения риска неосновательного обогащения в обязательном пенсионном страховании

В представленной статье рассмотрена проблема неосновательного обогащения лиц, получающих государственные пособия. Автор обращается к данной тематике по причине предстоящего внедрения в управление социальной политикой так называемого принципа социального казначейства, позволяющего адресно оценить необходимость государственной поддержки граждан. Также в исследовании рассмотрен принцип добросовестности, отсутствие которого (недобросовестность) у участника публично-правовых имущественных отношений позволяет применять государству гражданско-правовые методы защиты своих финансовых потерь. Применение органами публичной власти законодательства, защищающего государство от неосновательного обогащения, в отношениях, регулируемых публичным правом, несмотря на дискуссионный характер, было внедрено в практику актами Конституционного суда РФ. На основании нормативных актов, а также существующих теоретических воззрений автором были сделаны выводы о возможности использования Социальным фондом России правовых инструментов, позволяющих адресно выплачивать социальные пособия нуждающимся, а в случае осуществления необоснованных выплат по причине недобросовестного поведения их получателей истребовать неосновательно полученные средства.

Ключевые слова: правовые принципы, Социальный фонд, социальное казначейство, добросовестность, социальное страхование, пенсия, пособие по безработице, теневая занятость, практика Конституционного суда, налогообложение

Ivanyuzhenko A. B. The Principles of "Social Treasury" and the Integrity of the Insured as Prerequisites for Eliminating the Risk of Unjustified Enrichment in Mandatory Pension Insurance

The presented article deals with the problem of unjust enrichment of persons receiving state benefits. The author turns to this topic because of the upcoming introduction of the so-called "social treasury" principle into the management of social policy, which allows to assess the need for state support of citizens in a targeted manner. The study also considers the principle of good faith, the absence of which (non-good faith) in a participant in public law property relations allows the state to apply civil law methods to protect its financial losses. The application by public authorities of legislation protecting the state from unjust enrichment in relations regulated by public law, despite the debatable nature, was put into practice by acts of the Constitutional Court of the Russian Federation. On the basis of regulations, as well as existing theoretical views, the author made conclusions about the possibility of using legal instruments by the Social Fund of Russia that allow targeted payment of social benefits to those in need, and in the event of unreasonable payments due to the dishonest behavior of their recipients, claim unjustifiably received funds.

Keywords: legal principles, Social Fund, Social Treasury, Integrity, social insurance, pension, unemployment benefit, shadow employment, practice of the Constitutional Court, taxation

Кавеев К. А. Обеспечение суверенитета России в 20-х гг. XXI в.: новые вызовы

Суверенитет является фундаментальной основой существования национального государства. Последствия коронавирусной пандемии и кризиса мировой экономики показали в 20-х гг. XXI в. ограниченность глобализации, основанной на либеральной модели однополярного мира во главе с США и Западом, породившую неравенство и потерю реального суверенитета многих государств. По мнению автора, возникла мировая тенденция деглобализации и суверенизации и потребность формирования альтернативного многополярного мира на основе равенства и суверенитета государств. Именно Россия, по мнению автора, среди немногих государств обладающая реальным суверенитетом, стала инициатором построения многополярного мира. Россия

стала основным препятствием для сохранения однополярного мира, стала объектом не только экономических санкций, но и открытой агрессии Запада. Автор обращает внимание на то, что подобные попытки предпринимались в нашей истории неоднократно и были безуспешными. Русофобия была и остается идеологической основой таких попыток. Такой ударной силой Запада стала и Украина. Заклучая, автор полагает, что защищая собственный суверенитет и независимость, Россия стала одним из активных субъектов формирования многополярного мира.

Ключевые слова: суверенитет, государственный суверенитет, глобализация, суверенизация, национализм, русофобия

Kaveev K. A. Ensuring the Sovereignty of Russia in the 20s of the 21st Century: New Challenges

Abstract Sovereignty is the fundamental basis for the existence of a national state. The consequences of the coronavirus pandemic and the crisis of the world economy showed in the 20s of the 21st century the limitations of globalization based on the liberal model of a unipolar world led by the United States and the West, which gave rise to inequality and the loss of real sovereignty of many states. According to the author, a global trend of deglobalization and sovereignization has emerged and there is a need to form an alternative multipolar world based on equality and sovereignty of states. It was Russia, according to the author, which has real sovereignty among not many states, that initiated the construction of a multipolar world. Russia has become the main obstacle to the preservation of the unipolar world, has become the object not only of economic sanctions, but also of open aggression by the West, the author draws attention to the fact that such attempts have been made repeatedly in our history and have been unsuccessful.

Keywords: sovereignty, state sovereignty, globalization, sovereignization, nationalism, russophobia

Комарков А. Ю. Планирование и осуществление мобилизации в условиях 1941 г. — уроки для современной России

Статья посвящена историческому опыту и урокам мобилизации Вооруженных сил СССР в условиях начавшейся Великой Отечественной войны в июне 1941 г. Дело в том, что мобилизационное развертывание Красной армии, представлявшее собой планомерный и своевременный переход ее воинских частей, штабов, управлений и учреждений с организации и штатов мирного

времени на организацию и штаты военного времени, возымело исключительно большое значение уже в первые дни агрессии гитлеровской Германии. Начало этому процессу было положено 22 июня 1941 г., когда Президиум Верховного Совета СССР своим указом объявил мобилизацию военнообязанных на территории 14 военных округов из 17. В результате всего за неделю удалось призвать 5350 тыс. чел., из которых свыше 505 тыс. — офицеры запаса. В распоряжении действующей армии оказалось 733 тыс. лошадей, 234 тыс. автомашин и свыше 31,5 тыс. тракторов, переданных из народного хозяйства. И все это стало возможным в условиях, когда наступление противника грозило полным разгромом системы органов государственной власти и военного управления, потому что накануне войны в Советском Союзе большое внимание уделялось поддержанию мобилизационной готовности. К 1941 г. в стране существовала стройная и апробированная на практике система мобилизационной работы, рассчитанная на функционирование в неблагоприятной обстановке. О подготовке к проведению мобилизации заботились в мирный период, обновляя соответствующие планы, запасая вооружение и осуществляя тренировки личного состава в ходе учебных сборов. Вот почему на фоне текущих событий представляется уместным обратиться к приобретенному восемьдесят лет назад опыту. Ибо целый ряд положений и принципов, регламентировавших мобилизацию в СССР, не потерял своей актуальности вплоть до настоящего времени.

Ключевые слова: Великая Отечественная война, мобилизация, мобилизационный план, Генеральный штаб, Красная армия, мобилизационная готовность, наркомат обороны, стрелковая дивизия, учебные сборы, резервисты

Komarkov A. Yu. The Planning and the Realization of Mobilization in the Soviet Union in Circumstances of 1941 — the Lessons for Modern Russia

The article is devoted to the historical experience and lessons of the mobilization of the armed forces of the USSR in the conditions of the outbreak of the Great Patriotic War in June 1941. The fact is that the mobilization deployment of the Red Army, which represented a systematic and timely transition of its military units, headquarters, departments and institutions from peacetime organizations and states to wartime organizations and states had an extremely important significance already in the first days of the aggression of Nazi Germany. The beginning of this process was laid on June 22, 1941, when the Presidium of the Supreme Soviet of the USSR, by its decree, announced the mobilization of conscripts on the territory of 14 military districts out of 17. As a result, in just a week it was possible to call

5350 thousand people, of which over 505 thousand were reserve officers. At the disposal of the active army there were 733 thousand horses, 234 thousand cars and over 31.5 thousand tractors transferred from the national economy. And all this became possible in conditions when the enemy's offensive threatened to completely defeat the system of state authorities and military administration, because on the eve of the war in the Soviet Union, much attention was paid to maintaining mobilization readiness. By 1941, the country had a coherent and proven in practice system of mobilization work, designed to function in an unfavorable environment. Preparations for the mobilization were taken care of during the peace period, updating the relevant plans, storing weapons and carrying out training of personnel during training camps. That is why, against the background of current events, it seems appropriate to turn to the experience acquired eighty years ago. Because a number of provisions and principles regulating mobilization in the USSR have not lost their relevance up to the present time.

Keywords: Great Patriotic War, mobilization, plan of mobilization, General Staff, Red Army, mobilization readiness, People's Commissariat of Defense, rifle division, training sessions, reservists

Кучина О. В. Интерактивные формы подготовки государственных и муниципальных служащих

В статье рассмотрены вопросы применения интерактивных форм подготовки будущих специалистов сферы государственного и муниципального управления, определена актуальность данного вопроса для работы с молодежью, выявлены особенности современного студенчества, предложена модель построения учебного процесса на основе метода «перевернутый класс», рассмотрены дополнительные формы работы с аудиторией, изначально не предполагавшиеся к использованию в образовательном процессе.

Ключевые слова: интерактивные формы, подготовка, развитие, государственные и муниципальные служащие, компетенции, взаимодействие, цифровая среда, модель, вовлеченность

Kuchina O. V. Interactive Education Methods for State and Municipal Management Specialists

The paper examines interactive education methods for future state and municipal management specialists. Present study determined the relevance of the matter to the work with youth and revealed the specifics of the modern students. A working model for the building of the educational

process was proposed, based on the “flipped classroom” method and considering additional forms of actions toward the audience that were not originally intended to be used in the educational process.

Keywords: Interactive forms, training, development, state and municipal management, competencies, interaction, digital environment, model, engagement

Маратова Х. Б. кизи. Опыт эффективного управления на примере Сингапура

В статье рассматриваются основные принципы обеспечения стабильного развития и эффективного управления Сингапура и анализируются основные факторы, определяющие его успех. Автор подчеркивает, что высокий уровень общественного доверия и эффективное управление Сингапура можно объяснить следующими факторами: прагматичным руководством, эффективной государственной бюрократией; эффективным контролем над коррупцией; опорой на «лучших и умнейших» граждан за счет инвестиций в образование и конкурентоспособной оплаты труда и изучением опыта развитых стран, а также тем, как их политические лидеры отреагировали на различные вызовы, стоящие перед их страной. Правительство реализовало ряд экономических реформ в направлении развития малого и среднего бизнеса, либерализации торговли. В основу преобразований лег международный опыт. Сингапур поставил задачу по привлечению прямых иностранных инвестиций и созданию благоприятного делового климата. В целях повышения эффективности и прозрачности государственных органов власти правительство Сингапура внедрило ключевые показатели эффективности и производительности работы государственных служащих и оценку по результатам. Система высоких зарплат сингапурских чиновников (вознаграждение чиновников высшего ранга эквивалентно зарплате топ-менеджеров крупных компаний) также явилась превентивной мерой от коррупции. Комплекс мер позволил стать Сингапуру наименее коррумпированной страной в Азии и пятой в мире по значению индекса восприятия коррупции.

Ключевые слова: Сингапур, государственная служба, коррупция, социальное развитие, надлежащее управление, государственные органы, эффективность, динамичное управление, модель развития, стратегическое мышление

Maratova Kh. B. qizi. The Experience of Effective Governance on the Example of Singapore

The article discusses the main principles for ensuring the sustainable development and effective management of Singapore and analyzes the main factors that determine its success. The author emphasizes that the

high level of public trust and effective governance of Singapore can be explained by the following factors: pragmatic leadership, efficient government bureaucracy; effective control of corruption; relying on the “best and smartest” citizens through investment in education and competitive wages; and learning from the experience of developed countries and how their political leaders have responded to the various challenges facing their country. The government has implemented a number of economic reforms in the direction of the development of small and medium-sized businesses, trade liberalization. International experience was taken as the basis for the transformations. Singapore has set the task of attracting foreign direct investment and creating a favorable business climate. In order to increase the efficiency and transparency of public administration, the Government of Singapore has introduced key performance indicators and performance measures for public officials and evaluation by results. The system of high salaries for Singaporean officials (the remuneration of senior officials is equivalent to the salary of top managers of large companies) was also a preventive measure against corruption. The set of measures allowed Singapore to become the least corrupt country in Asia and the fifth in the world in terms of the Corruption Perceptions Index.

Keywords: Singapore, public service, corruption, social development, Good Governance, government bodies, effectiveness, dynamic governance, model of development, strategic thinking

Матвеев А. А. Эволюция подходов к организации профессионального развития государственных гражданских служащих

В статье описывается процесс эволюции подходов к профессиональному развитию государственных гражданских служащих в отечественной практике. Автором выделяются три последовательно сменяющие друг друга модели организации профессионального развития государственных гражданских служащих, приводятся их основные характеристики, описываются достоинства и недостатки. Особое внимание уделяется формирующейся в настоящее время цифровой модели. Кроме того, перечисляются потенциальные проблемы применения искусственного интеллекта в процессе профессионального развития государственных гражданских служащих. В результате исследования автор приходит к выводу, что под влиянием цифровой трансформации возможны две траектории дальнейших преобразований в требованиях к государственным гражданским служащим, а соответственно, и требованиях к организации их профессионального развития.

Первая наиболее вероятная траектория — это вывод на аутсорсинг работ с использованием автоматизированных систем рутинных работ, в которых задействованы государственные гражданские служащие. Вторая полная автоматизация работы с последующей деквалификацией государственных служащих с соответствующим понижением требований и изменениями в системе профессионального развития. Также в статье дается соотношение выделенных моделей организации профессионального развития государственных гражданских служащих с существующим подходом к описанию современного мира.

Ключевые слова: профессиональное развитие, государственная гражданская служба, цифровая трансформация, искусственный интеллект, непрерывное образование, деквалификации, индивидуальная образовательная траектория, аутсорсинг, информационные технологии, дистанционный формат

Matveev A. A. Evolution of Approaches to the Organization of Professional Development of Civil Servants

The article describes the process of evolution of approaches to the professional development of civil servants in domestic practice. The author singles out three sequentially replacing each other models of organization of professional development of civil servants, their main characteristics are given, advantages and disadvantages are described. Particular attention is paid to the currently emerging digital model. In addition, the potential problems of using artificial intelligence in the process of professional development of civil servants are listed. As a result of the study, the author comes to the conclusion that under the influence of digital transformation, two trajectories of further transformations in the requirements for civil servants, and, accordingly, the requirements for organizing their professional development, are possible. The first most likely trajectory is the outsourcing of work using automated routine work systems that involve government civil servants. The second full automation of work with the subsequent dequalification of civil servants with a corresponding reduction in requirements and estates in the professional development system. The article also gives the ratio of the selected models of organizing the professional development of civil servants with the existing approaches to the description of the modern world.

Keywords: Professional Development, state civil service, digital transformation, artificial intelligence, continuing education, dequalification, individual educational trajectory, outsourcing, Information Technology, remote format

Перекатова А. А. Цифровизация сфер городской жизни: неравенство в районах Санкт-Петербурга

В представленном научном проекте «Цифровизация сфер городской жизни Санкт-Петербурга: неравенство в районах» рассматривается проблема цифрового неравенства среди населения, проживающего в районах Санкт-Петербурга. Данное неравенство проявляется как в распределении цифровых благ между районами, так и в использовании онлайн-сервисов населением. Проведенный анализ показал, что в Санкт-Петербурге, несмотря на лидирующие места в сфере цифровизации, существуют проблемы, которые препятствуют интенсивному развитию: отсутствие достоверной статистической информации в открытом доступе, несогласованность органов государственной власти, неравное распределение цифрового оборудования в районах Санкт-Петербурга, неравенство в использовании онлайн-сервисов среди населения районов Санкт-Петербурга. Наиболее уязвимой группой, испытывающей проблемы с доступом, осведомленностью, доверием, навыками и осознанием выгод, являются люди старше 55 лет, проживающие в районах с низким уровнем заработной платы.

По результатам исследования были разработаны рекомендации для региональных органов власти Санкт-Петербурга. Важность решения выявленных проблем заключается в том, чтобы обеспечить равный доступ к цифровым благам для населения вне зависимости от места проживания, возраста, дохода и т. д. посредством согласованности органов власти за счет использования ИКТ, проведения анализа территории для локализованного выявления проблем, эффективного распределения бюджета, проведения политики адаптации в сфере цифровизации.

Ключевые слова: цифровизация, онлайн-сервисы, госуслуги, городская среда, информация, социально-экономическое неравенство, цифровое неравенство, цифровой разрыв, цифровая экономика, региональный проект

Perekatova A. A. Digitalization of Spheres of Urban Life: Inequality in Districts of Saint Petersburg

In the conditions of dynamic digital transformation of urban life, the inequality arises in distribution digital amenities among St. Petersburg administrative unites and in digital services usage level among citizens. The goal of this study is to develop recommendations of digital inequality overcoming for regional authorities of St. Petersburg. In order to achieve the goal, the objectives were set analysis of literature sources in the field of digitalization, digital inequality, digital divide; analysis of federal and regional legislation

in the field of digital transformation; analysis of secondary data of digital equipment distribution and digital services usage by citizens in St. Petersburg districts; Analysis of survey results; construction of regression model to test hypothesis. According to the results of research the following recommendations have developed: creation unified information system of data storage and data exchange; providing socio-economic analysis of St. Petersburg districts; providing policy of adult citizens adaptation to digital services.

Keywords: digitalization, online services, gosuslugi, urban environment, information, socio-economic inequality, digital inequality, digital divide, digital economy, regional project

Полянская С. В., Ульзетуева Д. Д. Экономический анализ системы взимания платы за грузоперевозки в условиях изменения логистики

Структурная трансформация экономики в течение 2022 г. привела к стремительному изменению условий и направлений всех грузоперевозок, в том числе автомобильных. По статистике на автомобильный транспорт приходится 67% всех грузоперевозок. Основным фактором успеха в будущем специалисты называют цифровизацию в логистике, возможность оперативно реагировать на непредвиденные изменения. Принятие необходимых решений для обеспечения слаженной транспортной логистики невозможно без глубокого и полного анализа всех структурных изменений в этой области. Данная статья посвящена экономическому анализу системы взимания платы за грузоперевозки в условиях изменения логистики. В качестве объекта исследования рассматривается система взимания платы «Платон», ее влияние на отрасль грузоперевозок. В статье исследуется влияние системы «Платон» на себестоимость грузоперевозок. Рассматривается статистика изменения грузооборота в разных федеральных округах, на основе построенных уравнений регрессии доли федеральных и региональных дорог за последние 5 лет сделан вывод о необходимости распространения системы «Платон» на часть региональных дорог. Показатель рентабельности инвестиций в систему «Платон» говорит о прибыльности капиталовложений в данную систему. На основании анализа существующей ситуации сделан вывод об экономической эффективности системы «Платон», выделены ее преимущества и недостатки, отмечены направления дальнейшего усовершенствования данной системы.

Ключевые слова: грузовые перевозки, грузооборот, система «Платон», логистика, линейная регрессия, прогнозирование, статистический анализ, эффективность

Polyanskaya S. V., Ulzetueva D. D. Economic Analysis of the System of Charging for Cargo Transportation in the Condition of Logistics Changes

The structural transformation of the economics during 2022 led to a rapid change in the conditions and directions of all cargo transportation, including automobile. According to statistics, road transport accounts for 67% of all cargo transportation. Experts call digitalization in logistics, the ability to respond promptly to unforeseen changes, the main factor of success in the future. Making the necessary decisions to ensure a well-coordinated transport logistics is impossible without a deep and complete analysis of all structural changes in this sphere. This article is devoted to the economic analysis of the system of charging for cargo transportation in the condition of changing logistics. The “Platon” toll collection system and its impact on the cargo transportation industry are considered as the object of research. The article examines the influence of the “Platon” system on the cost of cargo transportation. The statistics of cargo turnover changes in different federal districts are considered, based on the constructed regression equations for the share of federal and regional roads over the past 5 years, a conclusion is made about the need to extend the “Platon” system to part of regional roads. The indicator of return on investment in the “Platon” system indicates the profitability of investments in this system. Based on the analysis of the existing situation, a conclusion is made about the economic efficiency of the “Platon” system, its advantages and disadvantages are highlighted, and directions for further improvement of this system are noted.

Keywords: cargo transportation, cargo turnover, “Platon” system, logistics, linear regression, forecasting, statistical analysis, effectiveness

Сазанов В. А., Хлобыстова А. О. Вспомогательный инструмент для тайм-менеджмента — мониторинг расписания учебных занятий

Тайм-менеджмент для студентов неразрывно связан с отслеживанием изменений в расписании своей учебной группы. Поэтому важным является наличие удобного инструмента, позволяющего производить мониторинг расписания учебных занятий. В работе было описано решение для улучшения процесса планирования обучающимися Санкт-Петербургского государственного университета своего времени за счет расширения способов получения сведений об учебном процессе. В качестве сервиса, подходящего для расширения способов получения сведений об учебном процессе, был выбран Telegram-бот — автоматическая система для общения с пользовате-

лем. Разработанный Telegram-бот позволяет быстро находить нужную группу или преподавателя, просматривать расписание студентов и преподавателей с различными временными параметрами в виде текста или сгенерированного изображения, а также получать уведомления о предстоящих занятиях в выбранное пользователем время. Новизна предлагаемого решения заключается в реализации функциональности, недоступной до этого обучающимся Санкт-Петербургского государственного университета, для мониторинга изменений в занятиях. Практическая значимость заключается в создании вспомогательного инструмента для обучающихся Санкт-Петербургского государственного университета, способствующем повышению эффективности управления временем и, как следствие, улучшению уровня продуктивности и удовлетворенности жизнью.

Ключевые слова: Telegram-бот, мониторинг расписания, управление временем, учебный процесс, расписание занятий

Sazanov V. A., Khlobystova A. O. Time Management Support Tool — Monitoring of Class Timetables

Time management for students is inextricably linked to keeping track of changes in their study group schedule. Therefore, it is important to have a convenient tool that allows you to monitor the schedule of classes. The paper described a solution to improve the process of planning students' time at St. Petersburg State University by expanding the ways of obtaining information about the learning process. Telegram-bot, an automatic system for communicating with the user, was chosen as a service suitable for extending the ways of getting information about the learning process. The developed Telegram-bot allows to quickly find the necessary group or teacher, view students' and teachers' schedules with different time parameters as text or a generated image, and receive notifications about upcoming classes at a time chosen by the user. The novelty of the proposed solution lies in the implementation of functionality not previously available to the students of St. Petersburg State University to monitor changes in classes. The practical significance lies in the creation of an auxiliary tool for the students of St. Petersburg State University, contributing to improved time management and, as a consequence, improving the level of productivity and life satisfaction.

Keywords: Telegram-bot, schedule monitoring, time management, academic process, class timetable

Семенов В. А., Ерешкин В. В. Эффективное местное самоуправление (на примере МО «Светлановское», г. Санкт-Петербург)

Население Санкт-Петербурга через местное самоуправление реализует конституционное право на достойный образ жизни. От качества исполнения полномочий местным самоуправлением зависит степень реализации данного права. Формирование комфортной среды проживания реализуется методом программного целевого исполнения. Местное самоуправление реализует муниципальные и ведомственные программы. От эффективного управления муниципалитетом и целевыми программами зависит создание высококачественной городской среды в городе федерального значения.

Авторы считают, что высокая эффективность местного самоуправления напрямую зависит от продуманности и обоснованности принимаемых мер органами МСУ по общему управлению муниципалитетом, качества составления и реализации муниципальных программ как целевого метода планирования и финансирования по исполнению местного бюджета, а предлагаемые меры могут быть использованы для организации эффективного управления органами МСУ, с учетом условий единства городского хозяйства, с целью стабильного повышения качества жизни граждан и достижения высокого социального и экономического развития местного самоуправления в Санкт-Петербурге, Москве, Севастополе и иных муниципальных образованиях. Целью настоящей статьи является научное обоснование необходимости принятия определенных управленческих решений органами МСУ с целью достижения высоких показателей СЭР муниципалитета на примере МО «Светлановское» Санкт-Петербурга, предложение конкретных мер для принятия решений органами МСУ, исследование причин низкой эффективности деятельности органов МСУ в новых условиях жизнедеятельности.

Ключевые слова: эффективное управление, органы местного самоуправления, местное самоуправление, социально-экономическое развитие, антикризисное управление

Semenov V. A., Ereshkin V. V. Effective Local Self-Government (Case Study of Svetlanovsky Municipality, St. Petersburg)

The citizens of St. Petersburg exercise their constitutional right to a decent way of life through local government. The quality of execution of powers by the local government determines the level of realization of this right. The formation of a comfortable living space is implemented by the method of programmatic target implementation. The local government implements municipal and departmental programs. The creation of

a high-quality urban environment in a city of federal significance depends on the effective management of the municipality and target programs. The authors believe that the high efficiency of local government depends directly on the thoughtfulness and validity of measures taken by LSG bodies for the general management of the municipality, the quality of drafting and implementing municipal programs as a target method of planning and financing for the execution of the local budget, and the proposed measures can be used to organize effective management of LSG bodies, taking into account the conditions of unity of the urban economy in order to steadily improve the quality of life of citizens and achieve high social and economic development of local government in the cities of St. Petersburg, Moscow, Sevastopol and other municipalities.

The purpose of this article is to scientifically substantiate the necessity of adopting certain management decisions by LSG bodies in order to achieve high indicators of the SEER of the municipality on the example of Svetlanovskoye Municipality of St. Petersburg, to suggest specific measures for decision-making by LSG bodies, to study the causes of low efficiency of LSG bodies in the new conditions of life.

Keywords: effective management, local government, local self-government, socio-economic development, crisis management

Столярова В. Ф., Бушмелев Ф. В. Использование самоотчетов и больших данных при оценке человеческого фактора в системах риск-менеджмента организации: кибербезопасность и цифровые следы

С развитием информационных технологий в области кибербезопасности более критичной становится роль человека. В работе представлена концептуальная вероятностная графическая модель для поддержки принятия решений об уровне индивидуального риска в сфере управления рисками кибербезопасности предприятия, по данным самоотчетов сотрудников об эпизодах рискообразующего поведения, как, например, передача пароля третьим лицам, а также открытым данным из их профилей в социальной сети. Цифровые следы пользователей в этом контексте служат отражением их личностных особенностей. Обращение к доступной информации, получаемой из самоотчетов и при анализе профиля пользователя, позволяет снизить временные затраты на сбор данных, а также удешевить процесс построения оценки индивидуального уровня риска. В качестве основной модели предлагается использовать байесовские сети доверия, которые позволяют не только строить оценки по данным с неопределенностью (данные самоот-

четов и интервью часто являются неполными и неточными), но и допускают расширение множества используемых факторов и учет их взаимосвязей, использование экспертной информации. Предложенная модель может служить основой для автоматизированной системы оценки индивидуального уровня риска, связанного с кибербезопасностью.

Ключевые слова: информационная безопасность, социоинженерные атаки, оценка риска, психологические особенности, цифровые следы, рискообразующее поведение, самоотчеты, последние эпизоды, гамма-пуассоновская модель, байесовские сети доверия

Stoliarova V. F., Bushmelev F. V. Using Big Data and Self-Reports in Assessing Human Factors in Organizational Risk Management Systems: Cybersecurity and Digital Footprints

The development of computer science technologies determines an increasing role of personal risks in the field of cybersecurity. The paper presents a conceptual probabilistic graphical model for the decision-making about the level of individual risk in the field of cybersecurity risk management based on self-reports of employees about episodes of risky behavior, such as the transfer of a password to third parties, as well as open data from their profiles in an online social network. Digital traces of users in this context serve as a reflection of their personal characteristics. The easy-to-collect information from self-reports and social media profiles allows to reduce the time spent on data collection, as well as the cost of building an assessment of an individual risk level. We propose Bayesian belief networks as the main tool for the proposed conceptual model that allow not only to make estimates based on data with uncertainty (self-reports and interviews are often incomplete and inaccurate), but also allow for the expansion of a variety of factors used, and the use of expert information. The proposed model can serve as a basis for an automated system for assessing the individual level of risk associated with cybersecurity.

Keywords: information security, social engineering attacks, risk assessment, psychological characteristics, digital traces, risky behavior, self-reports, recent episodes, gamma-poisson model, bayesian belief networks

Таирова Н. М. Юго-Западная железная дорога: рельсовый опыт С. Ю. Витте

В статье рассматривается лучшая практика железнодорожной службы конца XIX в. при правлении императора Александра II, что позволяет персонализировать передовой опыт на юго-западном направлении железной дороги

Российской империи. Ярким примером такого опыта является деятельность С. Ю. Витте, который служил на Юго-Западной железной дороге с 1870 по 1892 г. В России того времени не существовали представления о «лучшей практике», Витте называли «дельцом», придавая этому понятию заниженную смысловую значимость. Однако в сложных ситуациях Витте проявлял виртуозность своего ума, методы диагностики и анализа насущных проблем, осознанно соединяя теоретические знания с рельсовым опытом работы на Юго-Западной железной дороге, тем самым он создал собственную методику по перевозке товаров и людей в кризисные исторические периоды.

Ключевые слова: С. Ю. Витте, эксплуатация Юго-Западной железной дороги, императорский поезд, Барановская комиссия, Александр II

Tairova N. M. South-Western Railway: Witte's Rail Experience

The article discusses the best practice of the railway service at the end of the 19th century under the reign of Emperor Alexander II, it makes possible to personalize the best practices in the South-West direction of the railway of the Russian Empire. A vivid example of such experience is the activity of S. Witte, who served on the South Western Railway from 1870–1892. In Russia at that time, there was no concept of “best practice”. Witte was called a “dealer”, giving this concept an underestimated semantic significance. However, in difficult situations, Witte showed the virtuosity of his mind, methods of diagnosing and analyzing pressing problems, consciously combining theoretical knowledge with rail experience on the South Western Railway, thereby creating his own methodology for transporting goods and people in critical historical periods

Keywords: S. Witte, exploitation the railway, imperial train, Baranovskaya commission, Alexander II

Чекалев А. А., Хлобыстова А. О. Анализ личностных особенностей пользователя в контексте задачи найма персонала

В настоящее время важной задачей является определение социально-профессиональной направленности человека. Вместе с тем существующие методы профилирования не всегда могут быть эффективно использованы для решения данной задачи. Исследование направлено на решение проблемы отсутствия инструментов, помогающих в принятии решений в задачах найма персонала за счет автоматизации оценки типа профессиональной направленности. В качестве решения данной проблемы предлагается применение моделей мультиклассовой классификации для выявления профессионально-

карьерных устремлений на основе личностных особенностей. В качестве личностных особенностей — входных данных для построения моделей машинного обучения — предлагается использовать результаты экстракороткой методики измерения шкал «Большой пятерки». В ходе исследования был предобработан набор данных, содержащий информацию о результатах прохождения теста Голланда и экстракороткой методики измерения шкал «Большой пятерки», выбраны и обучены модели машинного обучения, рассчитаны метрики и проведено сравнение полученных моделей. По результатам исследования наилучшие результаты показали модели, обученные на основе алгоритмов XGBClassifier и GradientBoostingClassifier. Практическая значимость полученных результатов заключается в развитии области профориентационной диагностики за счет применения методов искусственного интеллекта и способствует созданию вспомогательного инструмента для экспертов-консультантов в области построения карьеры, HR-специалистов, а также поможет получить первичное представление о себе тем, кто находится в процессе профессионального самоопределения или перепрофориентирования.

Ключевые слова: тест Голланда, «Большая пятерка», прогнозирование типа личности, выбор карьеры, машинное обучение

Chekalev A. A., Khlobystova A. O. Analysis of User Personality Traits in the Context of the Hiring Task

Currently, an important task is to determine a person's socio-professional orientation. However, existing profiling methods cannot always be effectively used to solve this problem. The study is aimed at solving the problem of the lack of tools that help in decision-making in the tasks of recruitment by automating the assessment of the type of professional orientation. As a solution to this problem, we propose using multi-class classification models to identify professional and career aspirations on the basis of personality traits. As personality traits — the input data for building machine learning models, it is proposed to use the results of the extra-short measurement technique of the Big Five scales. In the course of the study, we pre-processed a data set containing information about the results of the Holland codes (RIASEC) and the extra-short methodology for measuring the Big Five scales, selected and trained machine learning models, calculated metrics, and compared the resulting models. According to the results of the study, the best results showed the models trained on the basis of algorithms XGBClassifier and GradientBoostingClassifier. Practical significance of the obtained results lies in the development of the field of

career guidance diagnostics through the application of artificial intelligence methods and contributes to the creation of a supporting tool for expert consultants in the field of career building, HR-specialists, as well as will help to get an initial idea about yourself to those who are in the process of professional self-determination or re-proforientation.

Keywords: Holland Codes, Big Five, Predicting Personality Type, career choice, Machine learning

Эйрих М., Олисеенко В. Д., Абрамов М. В. Цифровые следы пользователя и его роль в команде проекта

В данной работе анализируется проблема определения роли человека в команде. Описываются проблемы, с которыми можно столкнуться, пытаясь собрать эффективную команду. Приводятся примеры существующих вариантов решения проблемы. Даются основные определения и понятия, связанные с цифровыми следами. Приводятся основные источники сбора данных о пользователях. Демонстрируется удачная модель оценки проектной команды. Авторами было выделено три основных подхода к решению задачи извлечения информации из контента. Это машинное обучение, к которому относятся математическое моделирование и методы обучения с учителем, лингвистические методы (т. е. словари и лингвистические парсеры), а также гибридный подход, соединяющий два указанных подхода. Выявлены основные способы для получения данных о команде: анкеты с самоописанием команд, в том числе включенные в состав конкурсной документации, это базовый источник информации о коллективе; поиск информации о команде по доступным источникам информации; а также при необходимости уточнения оценок: интервьюирование участников команд, как и представителей их промышленных партнеров. Также предлагается альтернативное решение, заключающееся в создании автоматизированной системы оценки членов проектной команды.

Ключевые слова: социоинженерные атаки, информационная безопасность, цифровые следы, машинное обучение, лингвистика, психология, управление проектом, социальные сети, автоматизация, проектная команда

Eirich M., Oliseenko V. D., Abramov M. V. The User's Digital Footprint and His Role in the Project Team

This paper analyzes the problem of defining the role of a person in a team. It describes the problems that can be encountered when trying to assemble an effective team. Examples of existing options for solving the problem

are given. Basic definitions and concepts related to digital footprints are given. Main sources of data collection about users are given. A successful project team evaluation model is demonstrated. The authors have identified three main approaches to solving the problem of extracting information from content. These are machine learning, which include (mathematical modeling and teacher training methods), Linguistic methods (i. e. dictionaries and linguistic parsers), as well as a hybrid approach that combines the two mentioned approaches. The main ways of obtaining data about the team have been revealed: questionnaires with self-descriptions of teams, including those included in the competition documentation, which is the basic source of information about the team; Search for information about the team using available sources of information; as well as, if necessary, clarification of assessments: interviewing team members, as well as representatives of their industrial partners. Also, we offer an alternative solution, which is to create an automated assessment system for the project team members. An example of solution architecture is given.

Keywords: social engineering attacks, information security, digital footprints, machine learning, linguistics, psychology, project management, social media, automation, project team

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Абрамов Максим Викторович

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский Федеральный
исследовательский центр РАН
Старший научный сотрудник, руководи-
тель лаборатории теоретических
и междисциплинарных проблем
информатики
Кандидат технических наук
e-mail: mva@dscs.pro

Abramov Maxim Viktorovich

Saint Petersburg
St. Petersburg Federal Research Center
of the Russian Academy of Sciences
Senior Researcher, Head of Laboratory
of Theoretical and Interdisciplinary
Problems of Computer Science SPC
RAS
Candidate of Technical Sciences
e-mail: mva@dscs.pro

Баранец Сергей Николаевич

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент кафедры государственного
и муниципального управления
Кандидат философских наук
e-mail: baranets-sn@ranepa.ru, brnts@
mail.ru

Baranets Sergei Nikolaevich

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor of the Chair
of State and Municipal Management
Candidate of Philosophical Sciences
e-mail: baranets-sn@ranepa.ru, brnts@
mail.ru

Бойко Жанна Васильевна

Белгород
Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет
Доцент
Кандидат педагогических наук, доцент
e-mail: boiko@bsu.edu.ru

Boiko Zhanna Vasilievna

Belgorod
Belgorod National Research University
Associate Professor
Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor
e-mail: boiko@bsu.edu.ru

Борисова Елена Юрьевна

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент
Кандидат технических наук, доцент
e-mail: al_borisova@mail.ru

Borisova Elena Yurievna

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor
Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor
e-mail: al_borisova@mail.ru

Бушмелев Федор Витальевич

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский федеральный
исследовательский центр Российской
академии наук
Младший научный сотрудник лабора-
тории теоретических и междисципли-
нарных проблем информатики
e-mail: fvb@dscs.pro

Bushmelev Fedor Vitalievich

Saint Petersburg
St. Petersburg Federal Research Center
of the Russian Academy of Sciences
Junior Researcher of Laboratory
of Theoretical and Interdisciplinary
Problems of Computer Science SPC
RAS
e-mail: fvb@dscs.pro

Векшин Владислав Олегович

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Аспирант факультета государственно-
го и муниципального управления на-
правления подготовки «Политические
институты, процессы и технологии»
e-mail: Vekshin_photo@mail.ru

Vekshin Vladislav Olegovich

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Postgraduate Student of the Faculty
of Public and Municipal Administration,
training area "Political Institutions,
Processes and Technologies"
e-mail: Vekshin_photo@mail.ru

Гонтарь Нина Николаевна

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент кафедры государственного
и муниципального управления
Кандидат юридических наук
e-mail: Gontar-nn@ranepa.ru

Gontar Nina Nikolayevna

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor of the Department
of State and Municipal Administration
Candidate of Law Sciences
e-mail: Gontar-nn@ranepa.ru

Ерешкин Владимир Владимирович

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Аспирант кафедры государственного
и муниципального управления,
депутат муниципального совета
МО «Светлановское»
e-mail: vereshkin-21@edu.ranepa.ru

Ereshkin Vladimir Vladimirovich

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Doctoral Student of the Chair of the
State and Municipal Management,
Deputy of the Municipal Council
of Svetlanovskoye Municipality
e-mail: vereshkin-21@edu.ranepa.ru

Есин Максим Сергеевич

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский государственный
университет
Студент математико-механического
факультета СПбГУ
e-mail: mse@dscs.pro

Esin Maksim Sergeevich

Saint Petersburg
Saint Petersburg State University
Student of the Faculty of Mathematics
and Mechanics
e-mail: mse@dscs.pro

Иванюженко Андрей Борисович

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент кафедры правоведения
Кандидат юридических наук, доцент
e-mail: iuta2007@yandex.ru,
ivanyuzhenko-ab@ranepa.ru

Ivanyuzhenko Andrei Borisovitch

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor of the Department
of Law
Candidate of Juridical Sciences,
Associate Professor
e-mail: iuta2007@yandex.ru,
ivanyuzhenko-ab@ranepa.ru

Кавеев Камиль Акрямович

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент
Кандидат философских наук, доцент
e-mail: kaweyew@yandex.ru

Kaveev Kamil Akryamovich

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor
Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor
e-mail: kaweyew@yandex.ru

Комарков Александр Юрьевич

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент кафедры государственного и
муниципального управления
Кандидат исторических наук
e-mail: komarkov-ay@ranepa.ru

Komarkov Aleksandr Yuryevich

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor of the Department
of State and Municipal Administration
Candidate of Historical Sciences
e-mail: komarkov-ay@ranepa.ru

Корепанова Анастасия Андреевна

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский федеральный
исследовательский центр Российской
академии наук
Младший научный сотрудник лабора-
тории ТиМПИ СПб ФИЦ РАН
e-mail: aak@dscs.pro

Korepanova Anastasiya Andreevna

Saint Petersburg
St. Petersburg Federal Research Center
of the Russian Academy of Sciences
Junior Researcher of Laboratory
of Theoretical and Interdisciplinary
Problems of Computer Science SPC
RAS
e-mail: aak@dscs.pro

Кучина Ольга Владимировна

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент кафедры менеджмента факуль-
тета экономики и финансов
Кандидат экономических наук, доцент
e-mail: Kuchina-ov@ranepa.ru

Kuchina Olga Vladimirovna

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor of the Department
of Management of the Faculty of
Economics and Finance
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
e-mail: Kuchina-ov@ranepa.ru

Маратова Хурлиман Бахтияр кизи

Узбекистан, Ташкент
Академия государственного управ-
ления при Президенте Республики
Узбекистан
Аспирант кафедры «Политические ос-
новы государственного управления»
e-mail: khurlimanmaratova@gmail.com

Maratova Khurliman Bakhtiyar qizi

Uzbekistan, Tashkent
The Academy of Public Administration
under the President of the Republic
of Uzbekistan
Doctoral Student of the Department
of "Political Foundations of Public
Administration"
e-mail: khurlimanmaratova@gmail.com

Матвеев Александр Андреевич

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент кафедры государственного
и муниципального управления
Кандидат политических наук
e-mail: Matveevalexandr2009@yandex.
ru

Matveev Alexander Andreevich

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor of the Department
of State and Municipal Administration
Candidate of Political Sciences
e-mail: Matveevalexandr2009@yandex.
ru

Олисеенко Валерий Дмитриевич

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский Федеральный
исследовательский центр РАН
Младший научный сотрудник лабора-
тории теоретических и междисципли-
нарных проблем информатики
e-mail: vdo@dscs.pro

Oliseenko Valerii Dmitrievich

Saint Petersburg
St. Petersburg Federal Research Center
of the Russian Academy of Science
Junior Researcher of Laboratory
of Theoretical and Interdisciplinary
Problems of Computer Science SPC
RAS
e-mail: vdo@dscs.pro

Перекатова Арина Александровна

Санкт-Петербург
Проектное управление — проектный
офис Администрации губернатора
Санкт-Петербурга
Специалист 1-й категории отдела
информатизации и внедрения проект-
ного управления — проектного офиса
Администрации губернатора Санкт-
Петербурга
e-mail: arina.perekatova@mail.ru

Perekatova Arina Aleksandrovna

Saint Petersburg
Project Office of St. Petersburg
Governor Administration
1st Category Specialist of
Informatization and Introduction
Department of Project Office of
St. Petersburg Governor Administration
e-mail: arina.perekatova@mail.ru

Полянская Светлана Владимировна

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент
Кандидат технических наук, доцент
e-mail: polyanskaya-sv@ranepa.ru

Polyanskaya Svetlana Vladimirovna

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPa
Associate Professor
Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor
e-mail: polyanskaya-sv@ranepa.ru

Сабреков Артем Азатович

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский Федеральный
исследовательский центр Российской
академии наук
Младший научный сотрудник лабора-
тории ТИМПИ СПб ФИЦ РАН
e-mail: aas@dscs.pro

Sabrekov Artyom Azatovich

Saint Petersburg
St. Petersburg Federal Research Center
of the Russian Academy of Sciences
(SPC RAS)
Junior Researcher of Laboratory
of Theoretical and Interdisciplinary
Problems of Computer Science SPC
RAS
e-mail: aas@dscs.pro

Сазанов Вадим Алексеевич

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский государственный
университет
Студент
e-mail: sazanov7615@gmail.com

Sazanov Vadim Alekseevich

Saint Petersburg
Saint Petersburg State University
Student
e-mail: sazanov7615@gmail.com

Семенов Владимир Анатольевич

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Профессор кафедры государственного
и муниципального управления
Доктор социологических наук, про-
фессор
e-mail: semenov-va@ranepa.ru

Semenov Vladimir Anatol'evich

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Professor of the Chair of the State and
Municipal Management
Doctor of Science (Sociological
Science), Professor
e-mail: semenov-va@ranepa.ru

Столярова Валерия Фуатовна

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский Федеральный
исследовательский центр Российской
академии наук
Младший научный сотрудник лабора-
тории теоретических и междисципли-
нарных проблем информатики
e-mail: vfs@dscs.pro

Stoliarova Valerie Fuatovna

Saint Petersburg
St. Petersburg Federal Research Center
of the Russian Academy of Sciences
(SPC RAS) Junior Researcher
of Laboratory of Theoretical and
Interdisciplinary Problems of Computer
Science SPC RAS
e-mail: vfs@dscs.pro

Таирова Нэлли Михайловна

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Эксперт факультета государственного
и муниципального управления, доцент
Кандидат исторических наук
e-mail: nelli-tairova@mail.ru

Tairova Nelli Michailovna

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Expert of the Faculty of State and
Municipal Administration, Associate
Professor
Candidate of Historical Sciences
e-mail: nelli-tairova@mail.ru

Тулупьева Татьяна Валентиновна

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Профессор кафедры государственного
и муниципального управления
Кандидат психологических наук
e-mail: tvt@dscs.pro

Tulupyeva Tatiana Valentinovna

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Professor of the Department of State
and Municipal Administration
Candidate of Psychological Sciences
e-mail: tvt@dscs.pro

Ульзетуева Дарима Дамдиновна

Санкт-Петербург
Северо-Западный институт управления
РАНХиГС
Доцент
Кандидат технических наук
e-mail: ulzetueva-dd@ranepa.ru

Ulzetueva Darima Damdinovna

Saint Petersburg
North-West Institute of Management
of RANEPA
Associate Professor
Candidate of Technical Sciences
e-mail: ulzetueva-dd@ranepa.ru

Хлобыстова Анастасия Олеговна

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский федеральный
исследовательский центр Российской
академии наук (СПб ФИЦ РАН),
Санкт-Петербургский государственный
университет (СПбГУ)
Младший научный сотрудник, асси-
стент кафедры информатики
e-mail: aok@dscs.pro

Khlobystova Anastasiia Olegovna

Saint Petersburg
St. Petersburg Federal Research Center
of the Russian Academy of Sciences
(SPC RAS), Saint Petersburg State
University (SPbU)
Junior Researcher, Assistant
Department of Informatics
e-mail: aok@dscs.pro

Чекалев Артем Алексеевич

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский государственный
университет (СПбГУ)
Студент
e-mail: st087200@student.spbu.ru

Chekalev Artyom Alekseevich

Saint Petersburg
Saint Petersburg State University
(SPbU)
Student
e-mail: st087200@student.spbu.ru

Эйрих Михаэль

Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский государственный
университет, факультет математики и
механики
Студент
e-mail: michael.eirich@mail.ru

Eirich Michael

Saint Petersburg
St. Petersburg State University,
Mathematics and Mechanics Faculty
Student
e-mail: michael.eirich@mail.ru

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

НАУЧНЫЕ ТРУДЫ
Северо-Западного института управления РАНХиГС

Том 14
Выпуск 3(60)

Директор издательско-полиграфического центра *Е. Ю. Князев*
Заведующий издательским отделом *Е. Г. Закревская*
Редактор *Е. А. Волнобаева*
Корректор *Е. А. Волнобаева*
Верстка *Е. Б. Сухопаровой*

Подписано в печать 21.04.2023.
Гарнитура Newton.
Формат 60×90 1/16. Усл. печ. л. 15,25.
Бумага офсетная. Тираж 150 экз.

Комплекс издательско-полиграфических работ выполнен
в издательско-полиграфическом центре Северо-Западного института
управления Российской академии народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации
199004, Санкт-Петербург, В. О., 8-я линия, д. 61.
Тел.: (812) 335-42-10. Факс: (812) 335-42-16. E-mail: ph-sziu@ranepa.ru